



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

**HODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE ZVOLENÉ
KORPORACE A NÁVRH NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

ASSESSMENT OF THE ECONOMIC SITUATION IN THE SELECTED CORPORATION AND
PROPOSALS FOR ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petra Černá

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	Bc. Petra Černá
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce:	Ing. Helena Hanušová, CSc.
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení ekonomické situace zvolené korporace a návrh na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce – z odborné literatury vybrat metody externích a interních analýz (včetně prezentace teoretických přístupů různých autorů) tak, aby bylo možné vypracovat komplexní analýzu.

Při výběru akceptovat specifika korporace a oboru podnikání.

Analýza problému a současného stavu – analyzovat vhodně vybranými metodami externích a interních analýz vybranou korporaci a formulovat závěry plynoucí z výsledků analýz.

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení – na základě závěrů z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifickým zvolené korporace i specifickým oboru jejího podnikání formulovat doporučení a navrhnout opatření, jejichž realizace by umožnila zlepšení zjištěného stavu.

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vhodně zvolenými metodami (například finanční analýzy, situační analýzy, SWOT analýzy, PESTEL, Porterův model 5 konkurenčních sil, model 7S) provést analýzu Lékárny s. r. o. Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifickým lékárny i oboru její činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

KRALICEK, Peter. Základy finančního hospodaření: Bilance: Účet zisků a ztrát: Cash-flow: Základy kalkulace: Finanční plánování: Systémy včasného varování. Praha: Linde, 1993. ISBN 80-85647-11-7.

PORTER, M. E. Competitive Strategy (Orig.): Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Free Press. 1980.

RUČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. rozš. vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s. 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 2. přepr. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717--367-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28. 2. 2019

L. S.

.....
doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

děkan

.....
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

ředitel

Abstrakt

Předmětem této diplomové práce je pomocí vybraných metod analyzovat společnost Lékárna s. r. o. Postupně je analyzováno vnější a vnitřní prostředí. Dále je proveden Kralickův Quick test. Výsledkem práce je stanovení návrhů a doporučení ke zlepšení zjištěného stavu.

Abstract

The object of this master's thesis is to analyse economic situation in the company Lékárna s. r. o. by used methods. The external and internal structure is gradually analyzed. Further, Kralick's Quick Test is performed. The result of the thesis is the identification of suggestions and recommendations for improvement of the state.

Klíčová slova

SLEPTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, McKinsey 7S Model, Kralickův Quick test, SWOT analýza, lékárenství, léky, marže

Key words

SLEPTE analysis, Porter's five forces analysis, McKinsey 7S Model, Kralicek Quick test, SWOT analysis, pharmacy, medicines, profit margin

Bibliografická citace

ČERNÁ, Petra. *Hodnocení ekonomické situace zvolené korporace a návrh na její zlepšení* [online]. Brno, 2019 [cit.2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119472>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Helena Hanušová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2019

.....

Bc. Petra Černá

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za ochotný přístup, čas a cenné rady, které mi usnadnily sepsání této práce. Dále bych chtěla poděkovat majitelům Lékárny s. r. o. za poskytnutí veškerých podkladů potřebných k vypracování diplomové práce a v neposlední řadě také rodině a přátelům za podporu, kterou mi v průběhu celého studia poskytovali. V neposlední řadě také Janě a Lence Černé za korekturu textu.

Obsah

Úvod	8
Cíl práce a metodika	9
1 Teoretická východiska práce	11
1.1 SLEPTE analýza – analýza vnějšího prostředí	11
1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	14
1.3 McKinseyho model 7S	19
1.4 Kralickův Quick test	23
1.5 SWOT analýza	26
2 Analýza současného stavu	29
2.1 SLEPTE analýza	35
2.2 Analýza oborového prostředí	53
2.3 Analýza vnitřního prostředí.....	58
2.4 Kralickův Quick test	63
2.5 SWOT analýza	66
3 Vlastní návrhy a řešení.....	69
3.1 Organizace práce	69
3.2 Tvorba webových stránek	70
3.3 Rozšíření personálu.....	71
3.4 Rozšíření sortimentu a služeb	73
3.4.1 Sortiment vycházející z krajových specifik	76
3.4.2 Přírodní produkty	76
Závěr	80
Seznam použitých zdrojů	83
Seznam obrázků	88

Seznam tabulek	89
Seznam grafů	90
Seznam rovnic	91
Seznam zkratek	92

Úvod

Tématem této diplomové práce je „Hodnocení ekonomické situace zvolené korporace a návrhy na její zlepšení“. Hlavním důvodem výběru tohoto tématu byla skutečnost, že se jedná o téma vesměs praktické, ve kterém lze aplikovat dosud nabyté teoretické poznatky při řešení konkrétního problému ve vybrané firmě. Výsledkem by měla být identifikace problému a následné vypracování návrhu řešení na zlepšení současného stavu. Dnešní podnikatelské prostředí se vyznačuje neustálými změnami, na které je společnost nucena reagovat a také vysokou konkurencí, v níž mohou obstát jen ti nejlepší. Udržení pozice na trhu tak pro firmu není snadný úkol. K tomu je zapotřebí disponovat detailními informacemi o oborovém prostředí, v němž se firma pohybuje jakožto i schopností zachytit aktuální trendy a umět na ně adekvátně reagovat.

Pro účely této diplomové práce bude analyzována společnost Lékárna s. r. o., která podniká v oblasti lékárenství. Lze obecně říci, že čím horší je lékařská péče nebo politika státu v oblasti zdravotnictví, tím více se lidé zaměřují na samoléčbu, která se nachází v lékárnách. Oblast zdravotnictví konkrétně lékárenství, patří mezi obor, který je velmi blízký veřejnosti, neboť každý z nás alespoň jednou v životě lékárnou navštívil. Méně je však známý celkový chod lékárny, cenová politika a zejména pak úskalí, která tento obor provází. Důvod volby společnosti Lékárna s. r. o. ke zpracování této práce byl zřejmý a sice za pomoci vhodně zvolených analýz odhalit specifika tohoto oboru a principy na nichž je postaveno podnikání v lékárenství v České republice. Důležitým předpokladem byla také ochota majitelů poskytnout potřebné informace k vypracování této práce. Na základě dohody s majiteli firmy nebude v práci zveřejňován skutečný název společnosti. Ten bude pro účely diplomové práce nahrazen názvem fiktivním.

Lékárna s. r. o. představuje rodinnou firmu, která na trhu působí od roku 1995. Obor, ve kterém společnost podniká je velmi perspektivní, na druhé straně se vyznačuje velkou konkurencí a mnohými omezeními zejména v legislativní a politické oblasti. Diplomová práce je složena ze 3 částí. V první části jsou zpracována teoretická východiska k jednotlivým analytickým metodám, která slouží jako podklad pro následnou aplikaci analytických metod. Druhá část práce je věnována představení Lékárny s. r. o., její

historii, charakteristice odvětví, ve kterém působí a v neposlední řadě také provedení analýz vnějšího a vnitřního okolí firmy. Třetí část práce tvoří vlastní návrhy na zlepšení současného stavu firmy, které jsou zpracovány na základě provedených analýz, z jejichž závěrů jsou dále formulovány doporučení a návrhy, které mají vést ke zlepšení současného stavu společnosti.

Cíle, metody a postupy

Cílem této diplomové práce je pomocí vhodně vybraných metod provést analýzu společnosti Lékárna s. r. o. Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifikům společnosti Lékárna s. r. o. i oboru její činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Za dílčí cíle práce lze považovat nastudování teoretických východisek potřebných k aplikaci analýz, dále pak rozbor současného stavu společnosti a v neposlední řadě také aplikace analýz na konkrétní zjištěný problém ve firmě.

V rámci diplomové práce budou použity obecné metody jako je analýza, která umožňuje rozčlenit zkoumaný objekt na jednodušší části tak, aby mohly být stanoveny jeho podstatné znaky. Dále metoda syntézy, která na metodu analýzy bezprostředně navazuje a její podstatou je spojování zjištěných poznatků do jednoho celku. Jako poslední metoda, která bude v této práci využita, je srovnávací metoda neboli komparace.

Veškeré potřebná data k sepsání této diplomové byla čerpána z interních informací poskytnutých majitelispolečnosti Lékárna s. r. o. nebo se jednalo o veřejně dostupná data získaná především prostřednictvím Internetu. Účetní výkazy společnosti nebyly k dispozici, a tak pro Kralickův Quick test byly vybrány 3 srovnatelné lékárny na Vysočině.

1 Teoretická východiska práce

V teoretické části práce budou vymezeny základní pojmy, které jsou podstatné pro vypracování další části práce. Veškeré uvedené informace jsou čerpány z odborné literatury, jejíž seznam je uveden na konci této diplomové práce.

Citace literatury jsou v souladu s platnou normou ČSN 690:2011 a je provedena Harvardským stylem citování.

1.1 SLEPTE analýza – analýza vnějšího prostředí

SLEPTE analýza slouží jako metoda zkoumání vnějších faktorů působících na organizaci, jenž by v budoucnu mohly pro společnost znamenat příležitost nebo hrozbu. Vnější prostředí tvoří tyto faktory:

S – sociální, tj. působení sociálních a kulturních změn

L – legislativní, tj. vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy

E – ekonomické, tj. působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky

P – politické, tj. existující a potenciální působení politických vlivů

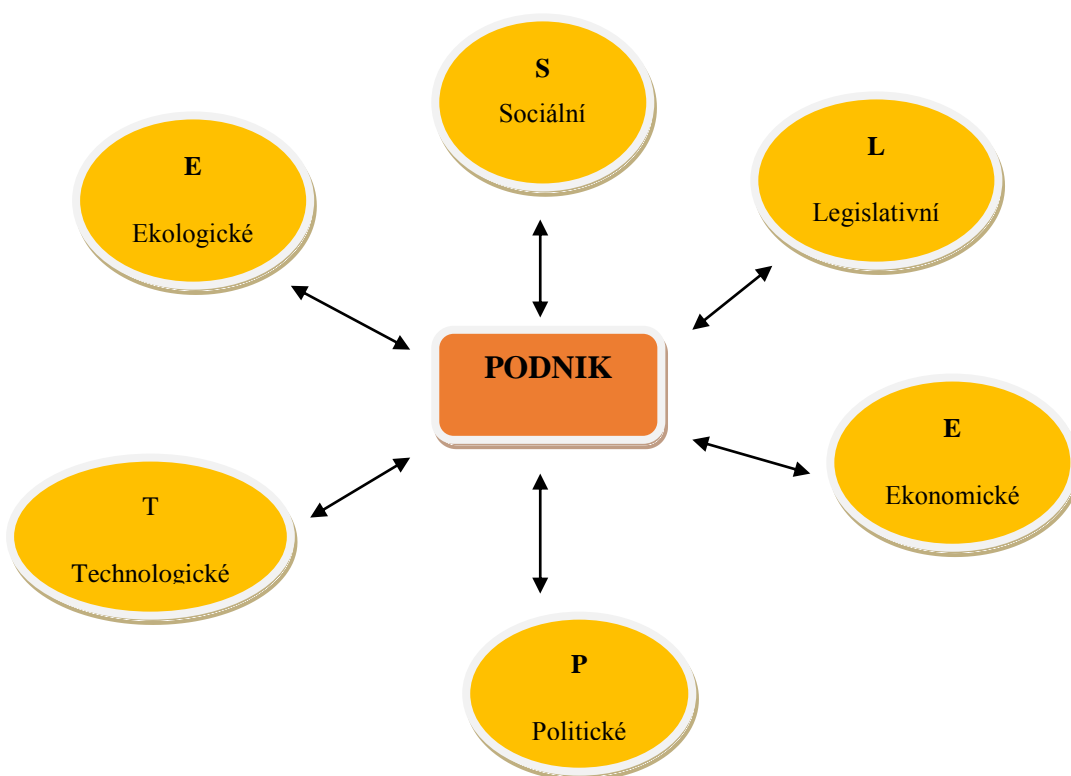
T – technologické, tj. dopady nových a vyspělých technologií

E – ekologické (environmentální), tj. místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení

V historii tato analýza zaznamenala různé modifikace svého názvu, než se ustálila do podoby v jaké ji známe dnes. První předchůdce SLEPTE analýzy byl vytvořen v 60. letech Francisem J. Aguilarem, který se zabýval nástroji a technikami pro monitorování obchodního prostředí. Tehdy byla tímto autorem vytvořena tzv. ETPS analýza. Jednalo se o mnemotechnickou pomůcku pro analýzu vnějšího prostředí, která byla tvořena čtyřmi faktory (ekonomické, technologické, politické a sociální). Další kdo se zabýval strategickou analýzou vnějšího prostředí byl Arnold Brown, který vytvořil model STEP – proces pro hodnocení strategického trendu. Postupem času byl tento model modifikován o další faktor a to byla ekologie. Tímto přidáním vznikla analýza STEPE. V 80. letech byla provedena poslední významná reorganizace tohoto modelu a to

osamostatněním legislativního faktoru, který byl až do té doby součástí politického prostředí. V současné době můžeme tuto metodu v literatuře spatřovat v několika modifikacích např. pod názvem SLEPTE, STEPLE nebo nejznámějším označením PESTLE (Grasseová a kol., 2010, s. 177–180).

Pro účely této diplomové práce a s ohledem na vybranou společnost jsem zvolila metodu SLEPTE, neboť obor podnikání, ve kterém Lékárna s. r. o. podniká je ve značné míře ovlivněn legislativou. Neméně podstatný je však pro společnost také vliv sociálních a ekologických faktorů. Na následujícím schématu jsou graficky znázorněny prvky SLEPTE analýzy.



Obrázek 1 SLEPTE analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Grasseová kol., 2010)

➤ Sociální faktory

Do sociálních faktorů jsou podle Grasseové a kol. (2010, s. 179) řazeny zejména *demografické charakteristiky* jako je velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení nebo etnické rozložení, dále pak *makroekonomické charakteristiky trhu práce* (rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti aj.), *sociálně-kulturní aspekty* (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, populační politika apod.) Spadá zde také dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklosti (dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi, existence vzdělávacích institucí aj.).

➤ Legislativní faktory

Za legislativní faktory můžeme považovat například existenci a funkčnost zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, evropské právo). V souvislosti s tímto faktorem je nutné zmínit legislativní omezení, která ze zákonů a norem vyplývají. Jedná se jmenovitě o ekologická opatření, úpravu pracovních podmínek, hygienická nařízení apod. (Grasseová a kol., 2010, s. 180).

➤ Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je tak při svém rozhodování ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Jak uvádí Sedláčková a Buchta (2006, s. 17 - 18) do základních indikátorů, které mají vliv na plnění základních cílů podniku, patří míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a devizový kurz.

Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a opačně. Úroveň úrokové míry působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků a tím určuje cenu kapitálu. Nízká úroveň úrokové míry představuje příležitost pro realizaci podnikových záměrů, opačně ji tlumí. Obdobný bude i vliv míry inflace, která je jedním ze základních ukazatelů charakterizujících ekonomickou stabilitu. Vysoká míra inflace bude negativně ovlivňovat investiční činnost firem a bude limitovat ekonomický rozvoj.

Posledním důležitým makroekonomickým ukazatelem je devizový kurz, který ovlivňuje konkurenceschopnost podniku na zahraničních trzích a zahraniční aktivity podniku.

➤ **Politické faktory**

Za politické faktory podle Grasseové a kol. (2010, s. 179) lze zejména považovat politickou stabilitu dané země (stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, existence a vliv politických osobností), politický postoj, hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty, regionální nestabilita) či politický vliv zájmových skupin.

➤ **Technologické faktory**

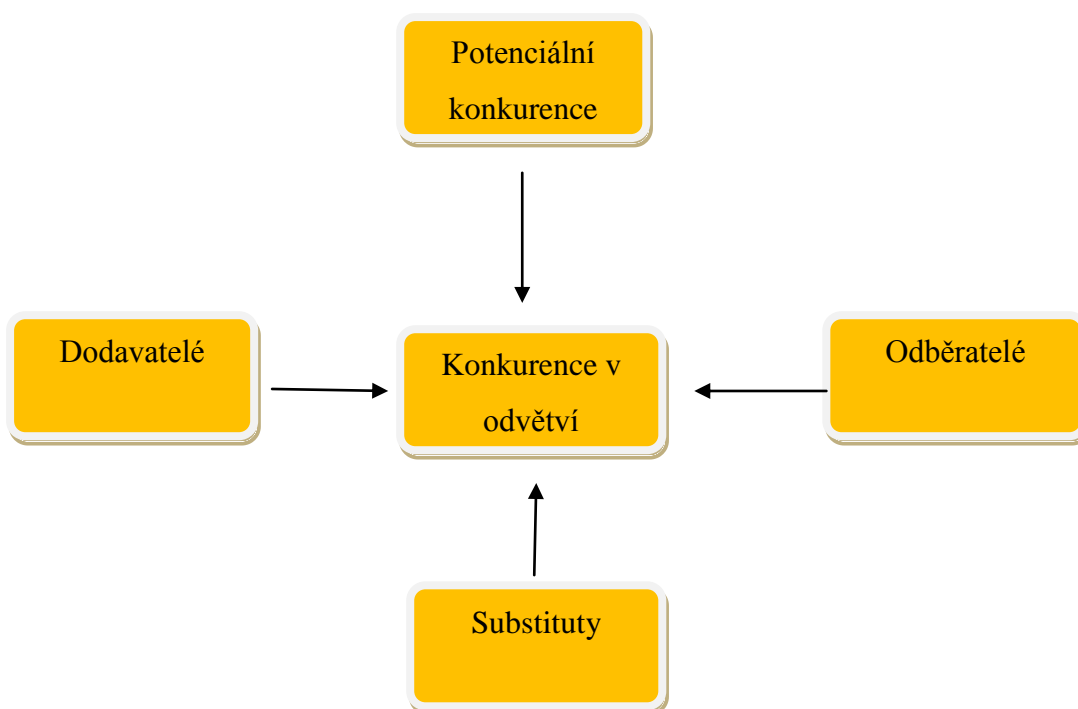
Další skupinou SLEPTE analýzy jsou technologické faktory, kde spadá například podpora vlády v oblasti výzkumu, výše poskytovaných výdajů na výzkum a vývoj, nové vynálezy a objevy. Velmi podstatnou roli má také rychlost realizace nových technologií, nové technologické aktivity či obecná technologická úroveň. Schopnost předvídat vývoj směru technologického rozvoje může znamenat významný činitel budoucího úspěchu firmy (Grasseová a kol., 2010, s. 180).

➤ **Ekologické faktory**

Mezi ekologické faktory jsou obecně řazeny například přírodní a klimatické vlivy, dále pak také globální a environmentální hrozby (čerpání neobnovitelných zdrojů, úbytek ozónové vrstvy a v posledních letech velmi diskutovaná hrozba a tou je globální oteplování související s táním ledovců a nedostatkem vody. V neposlední řadě zde patří také různá legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí (Grasseová a kol., 2010, s. 180).

1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro úspěch v jakémkoliv oboru je nutné mít pečlivě zmapované své oborové okolí a správně identifikovat nejbližší konkurenci. Konkurenční prostředí je dáno specifickými podmínkami a konkurenční situací daného oboru. V průběhu tvorby podnikové strategie je tedy stěžejní věnovat dostatečnou pozornost právě analýze konkurenčních sil, která působí v daném odvětví. K tomuto účelu je v praxi velmi často využíván Porterův model pěti konkurenčních sil. Jeho cílem je pochopení sil, které na podnik působí a dále tyto síly identifikovat podle míry důležitosti v jaké by mohly ovlivnit strategická rozhodnutí managementu. Jednotlivé prvky modelu jsou zobrazeny v níže uvedeném schématu



Obrázek 2 Porterův model 5 konkurenčních sil

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Porter, 1998)

Jednotlivé prvky tohoto modelu determinují finální ziskovost daného odvětví, kde se dále ziskový potenciál odvíjí od doby návratnosti investovaného kapitálu. Nutno dodat, že ne všechna odvětví disponují stejným potenciálem. Odlišná intenzita těchto sil je například v odvětví, která se zabývají výrobou pneumatik nebo v hutnictví. Relativně mírná je například v odvětvích jako jsou ropné rafinerie, kosmetika či trh toaletních potřeb (Porter, 1998, s. 3-4).

➤ **Konkurence v odvětví**

Bezesporu nejsilnější z konkurenčních sil, jimž musí podnik čelit, je konkurenční boj mezi samotnými podniky. Intenzita této konkurenční síly je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší konkurenční pozice na trhu. Konkurenční střety mezi rivaly mohou mít různé formy a intenzitu. Mezi nástroje, kterými se podnik snaží odlišit od svých konkurentů, řadíme cenu, kvalitu služeb, záruky a garance, distribuční kanály nebo reklamu. Skladba těchto prvků se mění v čase podle toho, jak jsou měněny jednotlivé konkurenční strategie firmy. Na místě je ještě zmínit dva principy konkurenční rivality a sice:

1. Agresivní konkurenční strategie jednoho konkurenta zintenzivňuje konkurenční tlaky na ostatní konkurenty.
2. Způsob používání konkurenčních nástrojů jednotlivými konkurenty ve snaze získat výhodu určuje konkurenční pravidlo v odvětví (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47-49).

➤ **Hrozba substitučních výrobků**

Za substituty jsou považovány statky, které lze ve spotřebě vzájemně nahradit. Pokud se substitut stane díky své ceně nebo výkonu pro kupující přitažlivější, může pak docházet k nahrazení původního výrobku právě tímto substitutem. Identifikace substitučního produktu pro firmu představuje pouze otázku hledání takového produktu, který se vyznačuje stejnými funkcemi jako produkt v našem odvětví. Substituční produkty zasluhující pozornost jsou zejména ty, které jsou produkovány vysoce ziskovým odvětvím nebo jsou předmětem trendů zlepšujících jejich cenovou výkonnost (Porter, 1998, s. 23-24).

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků je determinována následujícími faktory:

- relativní výši cen substitutů;
- diferenciací produktu;
- náklady na změnu (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 50-51).

➤ **Hrozba vstupu potenciálních konkurentů**

Noví konkurenti s sebou přinášejí dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice. Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů závisí na dvou uvedených faktorech a sice na *stupních bariérách a očekávané reakci ostatních konkurentů*. Nízké bariéry vstupu do odvětví představují velmi významnou hrozbu vstupu potenciálních konkurentů do odvětví. Je-li navíc toto odvětví ziskové, vzniká zájem podniků o vstup do tohoto odvětví. Obecně rozeznáváme tyto vstupní bariéry:

Úspory z rozsahu a zkušenostní efekt

Velké objemy umožňují firmě vyrábět své výrobky s nižšími náklady a získat tak konkurenční výhodu. Úspory nákladů mohou být dále vyvolány zkušenostmi získanými

v průběhu výrobního procesu. Typický příklad, kde lze tyto úspory realizovat je například při výrobě elektrických součástek nebo při distribuci piva.

Technologie a speciální know-how

Mnoho odvětví v dnešní době jsou založena na technologiích, schopnostech chráněných patenty nebo přímo na výrobní značce, které mohou představovat důležitou bariéru pro vstup do odvětví. Příkladem jsou farmaceutické společnosti, které si mohou dovést držet cenu vysoko nad skutečnými výrobními náklady (tato situace se může v budoucnu měnit s postupným vyprcháváním ochranných patentů). V souvislosti s tím je jako další bariéru vhodné uvést nedostatek kvalifikované síly, která je schopna s těmito technologiemi pracovat.

Znalost značky a oddanost zákazníků

Preference obchodní značky a zákaznickova loajalita znesnadňuje nově vstupujícímu konkurentovi do odvětví odlákat alespoň část těchto zákazníků. Ten pak musí vynaložit značné úsilí a finanční prostředky na reklamu, propagaci či poskytnutí nadstandardních doplňkových služeb, aby prolomil bariéru zákaznické věrnosti. Jako příklad můžeme uvést americkou firmu Apple a její výrobky, které se u zákazníků těší velké oblibě a zároveň představují určitý společenský status.

Kapitálová náročnost

Čím vyšší úroveň celkových investic, které jsou nezbytné k proniknutí na daný trh, tím limitovanější bude počet potenciálních konkurentů. Kapitálově nejnáročnější bývá výstavba výrobních závodů na zelené louce, pořízení nového výrobního zařízení nebo speciální výrobní technologie. Ke kapitálově náročným odvětvím pak také řadíme těžební, energetický nebo automobilový průmysl. Naopak mezi kapitálově lehká odvětví můžeme řadit potravinářský průmysl, textilní nebo sklářský průmysl.

Absolutní nákladové výhody

Podnik v odvětví může disponovat nákladovou výhodou, která je potenciálním konkurentům nedostupná bez ohledu na velikost konkurenta. Taková výhoda může spočívat v dobrém umístění podniku (blízko k zákazníkům nebo k surovinám), přístupu podniku k levnějším materiálovým vstupům nebo finančním zdrojům. Dále také ve

vlastnictví patentů nebo znalosti výrobního postupu, který je výsledkem předchozích zkušeností.

Přístup k distribučním kanálům

Může být významným faktorem ovlivňující vstup do odvětví. Například v Německu, Francii a Velké Británii investovali výrobci piva značné prostředky do rozvoje barů a pivnic, aby si zajistili distribuci svých výrobků a učinili tak vstup nových konkurentů na tento trh značně obtížný.

Legislativní opatření a státní zásahy

Legislativní politika státu představuje významnou bariéru vstupu do odvětví. Zásahy státu mohou omezit vstup do odvětví například udělováním licencí, vyhlašováním tarifních a netarifních překážek. Některá odvětví, například bankovníctví, železniční doprava či prodej alkoholu (severské země) jsou přímo kontrolována státem (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 51-53).

➤ Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou vyjednávat nad ostatními účastníky v odvětví tím, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu zakoupeného zboží a služeb. Výkonní dodavatelé tak mohou vytlačit ziskovost z odvětví, které nedokáže obnovit nárůst nákladů ve svých vlastních cenách. Zvýšením cen například chemické společnosti přispěly ke zhoršení ziskovosti smluvních aerosolových balicích strojů, protože balírny, které čelí intenzivní konkurenci ze strany vlastních výrobců jejich kupujícími, mají tím pádem méně možností ke zvýšení cen. Vyjednávací síla dodavatelů je silná za těchto předpokladů:

- odvětví dodavatelů je ovládáno několika velkými firmami, které využívají svoji tržní pozici;
- k danému výrobku neexistuje substitut, který by mohl sílu dodavatelů snižovat;
- zákazníci nejsou důležitými obchodními partnery pro dodavatele;
- příslušné vstupy jsou natolik jedinečné a diferencované, že pro kupujícího je velmi nákladný přechod k jinému dodavateli;
- výrobky dodavatelů jsou natolik diferencované;

- hrozí vytvoření integrace skupin dodavatelů (Porter, 1998, s. 27-28).

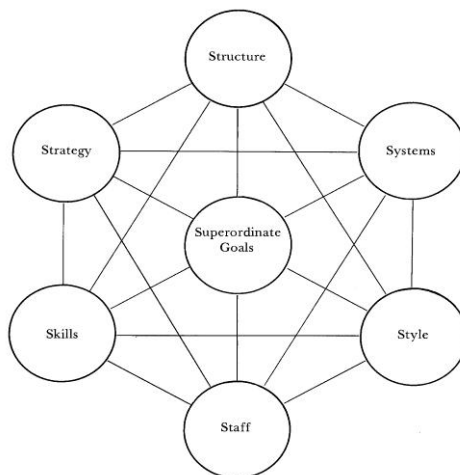
➤ **Vyjednávací síla kupujících**

Stejně jako dodavatelé, tak i kupující mohou výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví. Kupující mohou navíc využít svoji sílu k tomu, aby si vydobyli další výhody jako například lepší úroveň kvality, výhodnější úvěrové nebo platební podmínky. Vyjednávací síla kupujících se stává významnou konkurenční silou zejména v následujících situacích:

- je-li co do počtu málo zákazníků, kteří nakupují velká množství. V těchto případech mají často dostatek síly, aby vyjednávali množstevní slevy, lepší vlastnosti výrobku či jiné výhody;
- skládá-li se obor z velkého počtu malých podniků s malou vyjednávací silou;
- je-li jednotlivý nakupovaný předmět značně standardizován, pak kupující mohou snadno nalézt jiného dodavatele a přejít k němu s téměř nulovými dodatečnými náklady na přechod;
- nákupy jednoho zákazníka představují velké procento z celkového odbytu odvětví;
- existuje hrozba zpětné integrace kupujících větší než hrozba integrace dodávajících;
- nakupovaný produkt nepředstavuje důležitý vstup nebo nezbytný výrobek;
- pro kupujícího je ekonomicky výhodnější nakupovat stupy od několika dodavatelů než od jednoho (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 54-55).

1.3 McKinseyho model 7S

Úspěch je vcelku relativní pojem a každý ho spojuje s něčím jiným. V případě podniku hovoříme o tzv. kritických faktorech úspěchu. Mezi hlavní faktory úspěchu firmy patří strategie a struktura firmy, spolupracovníci a jejich schopnosti, styl řízení firmy, systémy a postupy firmy, sdílené hodnoty (firemní kultura). Tyto faktory úspěchu definují rámec 7S faktorů McKinseyho modelu, který je zobrazen na schématu níže. V následujícím textu budou dále tyto faktory rozebrány (Smejkal a Rais, 2013, s. 39).



Obrázek 3 McKinseyho model 7 S

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Tom Peters, 2011)

➤ Strategie

Strategie firmy je charakterizována dlouhodobou orientací firmy, dlouhodobým zamýšleným směřováním firmy k jednomu cíli nebo k množině cílů a konkrétními možnostmi firmy v daném prostředí, které umožňují tyto cíle realizovat. Obvykle vychází z vize firmy (jasná představa majitele firmy) a z konkrétního poslání firmy. Ve firmě je uskutečňována hierarchická soustava strategií, které na sebe navzájem navazují. Na úplném vrcholu stojí tzv. *corporate strategy* (firemní, podnikatelská), která udává základní orientaci firmy (v čem podnikat, jak a kde). Na tuto hlavní strategii dále navazují *business strategie (obchodní)* a na nejnižší úrovni řízení pak tzv. *funkční strategie*, která reprezentuje jednotlivé strategie podle funkcí například marketingová, strategie informačních systémů, výrobní a další.

Podstatou každé strategie je pak získání konkurenční výhody na trhu. Podle Portera jsou rozlišovány dvě základní výhody a sice výhoda *nízkých nákladů a diferenciací* (odlišnost). Tyto dvě konkurenční výhody pak vedou k mnoha strategiím, které firma může na daném trhu realizovat. Mezi nejznámější patří tyto:

- strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech (*cost leadership strategy*);

- strategie diferenciacce, neboli odlišnosti (*differentiation strategy*);
- fokus strategie, strategie cílené diferenciacce (*focus strategy*).

➤ **Organizační struktura**

Cílem organizační struktury je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. Tyto struktury se postupně vyvinuly v několik základních typů. Řadíme mezi ně zejména tyto struktury:

- *Liniová struktura*, která je založena na přímé nadřazenosti a podřazenosti mezi jednotlivými útvary;
- *Funkcionální struktura*, je reakcí na snahu odstranit nedostatky liniové struktury (značné odborné nároky na vedoucí funkce) specializací řídicích funkcí. Jeden vedoucí je nahrazen několika specializovanými vedoucími;
- *Liniově-štabní struktura*, která představuje spojení dvou výše uvedených struktur. Respektuje potřebu jednotného vedení (liniová struktura) a potřebu specializace a odbornosti řízení (funkcionální struktura);
- *Divizní struktura*, vznikla vytvořením relativně samostatných divizí. Ty jsou rozděleny podle druhu výroby či služby, podle geografického umístění nebo podle typu zákazníka;
- *Maticová struktura*, která se objevuje zejména ve výrobě. Tato struktura umožňuje dosáhnout v co nejkratším čase nejlepších výsledků při řešení daného problému. Spojuje prvky funkcionální a divizní struktury.

➤ **Systémy**

Tento faktor modelu představuje všechny informační procedury (formální a neformální), které v organizaci probíhají. V dnešní době se ve firmách používá kombinace „ručních“ a automatizovaných způsobů zpracování. *Nejnižší stupeň* využití informačních systémů se zaměřuje na tzv. dobře definované problémy, kde dochází k masovému zpracování dobře strukturovaných a ostrých dat – jedná se o ekonomické informační systémy, zásobování, řízení výroby apod. *Vyšší stupeň* používání informačních systémů představuje rostoucí zpracování neostrých informací, případně individuálních informací (CRM systémy).

➤ Styl řízení

Za klasické rozřídění stylů řízení lze považovat členění stylů na **autoritativní, demokratický a laissez – faire** (případně na autokratický, demokratický a liberální).

- *Autoritativní styl* vylučuje účast ostatních pracovníků na řízení firmy. Vedoucí získává potřebné informace od svých podřízených, které potvrdí nebo doplní jeho informace tak, aby mohl učinit kvalifikované rozhodnutí. Vedoucí tedy rozhoduje sám;

- *Demokratický styl*, je spojen s vyšší mírou účasti podřízených na řízení firmy. Vedoucí dává podřízeným větší možnost se vyjádřit a deleguje tak část svých rozhodovacích kompetencí na zaměstnance (ponechává si však konečné rozhodnutí). Komunikace probíhá oboustranně;

- *Laissez – faire (volný průběh)*, ponechává pracovníkům velkou volnost. Pracovní skupina si sama rozvrhne úkoly a postup práce. Vedoucí do jejich činnosti zasahuje minimálně. Tento styl řízení se v praxi objevuje pouze výjimečně.

➤ Spolupracovníci

Lidé jsou hlavním nositelem zvyšování výkonnosti firmy a její produktivity. Proto jednou z hlavních dovedností manažera je schopnost umět vhodně se spolupracovníky jednat. Na druhé straně jsou spolupracovníci považováni za hlavní provozní riziko firem. Například téměř 80 % bank má obavy z podvodného jednání zaměstnanců firem. Toto zjištění vyplynulo z průzkumu, který byl proveden společností Ernst & Young. Dalším rizikem je obecná chybovost lidského faktoru, proto je v některých oborech a zejména ve výrobě lidský faktor nahrazován roboty.

➤ Sdílené hodnoty (kultura) firmy

Pod pojmem „kultura firmy“ obvykle rozumíme soustavu sdílených hodnot a názorů, které vytvářejí pozitivně působící neformální normy chování ve firmě. Kultura charakterizuje vnitřní atmosféru firmy, je to určitý nehmotný produkt, který je výsledkem myšlení lidí ve firmě a činností ve firmě provozovaných.

➤ **Schopnosti**

Schopnostmi se obecně rozumí předpoklad, potenciál nebo dispozice pro určitý druh činnosti nebo aktivity. Ve firmě by měl tedy samozřejmě existovat tlak na rozvoj nejen technické a výrobní kvalifikace personálu. Ze strany manažerů by pak měl být vyvíjen takový tlak, jenž povede ke zvýšení ekonomické, právní a informační gramotnosti celého personálu firmy (Smejkal a Rais, 2013, s. 41 –52).

1.4 Kralickův Quick test

Analýzu účetních výkazů lze definovat mnoha způsoby. Nejvíce vystihující definice tohoto pojmu říká, že finanční analýza ve své podstatě představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýza tak v sobě zahrnuje faktor času, jenž hodnotí firemní minulost, současnost a zároveň i předpověď budoucích finančních podmínek. Hlavním cílem finanční analýzy je příprava podkladů pro rozhodování o fungování podniku (Růčková, 2015, s. 9).

V případě, že chceme rychleji získat přehled o finanční situaci v podniku, používá se k tomuto zjištění tzv. quick test. Quick test představuje rychlý test, který pracuje pouze se čtyřmi ukazateli a jeho výpověď bývá v zásadě správná. Jedná se o koeficient samofinancování, dobu splácení dluhu, rentabilitu celkového kapitálu a cash – flow v % podnikového výkonu. Tyto čtyři ukazatele pak nesmějí podléhat rušivým vlivům a využít co nejlépe informační potenciál balance a výkazu zisku a ztrát. Vyčerpání informačního potenciálu je zajištěno tím, že z každé ze čtyř oblastí analýzy (financování, likvidita, rentabilita a výsledek) byl zvolen jeden ukazatel (Kralicek, 1980, s. 64).

➤ **Koeficient samofinancování (R1)**

Tento ukazatel se používá k měření zadluženosti a vyjadřuje poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům, což je doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika. Je považován za jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů zadluženosti pro hodnocení celkové finanční situace podniku. Podnik by se měl v tomto smyslu snažit o vyvážený poměr financování vlastními a cizími zdroji tak, aby bylo zajištěno efektivní financování zdrojů. (Růčková, 2015, s. 65).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celkový kapitál}}$$

Rovnice 1 Koeficient samofinancování

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Růčková, 2015, s. 65)

➤ **Doba splácení dluhu (R2)**

Doba splácení dluhu (doba umořování) je ukazatelem, který má velmi dobrou vypovídací schopnost. Tento ukazatel vyjadřuje po kolika letech by byl podnik schopen vlastními zdroji splatit své dluhy. Ukazuje, do jaké míry je podnik závislý na svých věřitelích. Vysoká doba splácení znamená vysokou závislost, nízká malou závislost. U dobře vedených podniků se doba splácení menší než 5 let, u některých podniků je dokonce doba menší než 3 roky. Doba splácení dluhu nám také může pomoci odpovědět na otázku, zda nemá podnik příliš vysoké dluhy. Je-li doba splácení dluhu nižší než 5 let, lze zásadně říci, že dluhy příliš vysoké nejsou (Kralicek, 1993, s. 35).

$$\text{Doba splácení dluhu} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank}}{\text{provozní cash} - \text{flow}}$$

Rovnice 2 Doba splácení dluhu

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Růčková, 2015, s. 86)

➤ **Rentabilita celkového kapitálu (R3)**

Rentabilita celkové kapitálu odráží, s jakou účinností pracuje do podniku vložený celkový kapitál (vlastní i cizí kapitál) – nezávisle na svém financování. Čím vyšší je procentní sazba, tím je příznivější. Poměr výnosnosti vlastního kapitálu k výnosnosti celkového kapitálu je označován jako pákový efekt (Leverage efekt). Pákový efekt vypovídá o tom, že mezi rentabilitou vlastního kapitálu a rentabilitou celkového kapitálu působí vliv páky. Pokud je úroková míra cizího kapitálu nižší než rentabilita celkového kapitálu, pak roste rentabilita vlastního kapitálu při přílivu cizího kapitálu (pozitivní pákový efekt). Je-li rentabilita celkového kapitálu nižší než úroková míra cizího kapitálu, klesá s rostoucím zadlužováním výnosnost vlastního kapitálu (negativní pákový efekt), Zisk před zdaněním a úroky se rovná součtu položek výsledku hospodaření a nákladových úroků (Kralicek, 1980, s. 37).

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

Rovnice 3 Rentabilita celkového kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Kralicek, 1980, s. 65)

➤ Cash - flow v % podnikového výkonu (R4)

Poslední ukazatel vyjadřuje poměr provozního cash - flow k podnikovým výkonům podniku (celkovým tržbám), tedy finanční výkonnost podniku. S cash-flow mohou být prováděny investice, budovány sklady zboží, spláceny dluhy a vypláceny podíly na zisku (Kralicek, 1980, s. 54).

$$\text{Cash - flow v \% podnikového výkonu} = \frac{\text{Provozní cash-flow}}{\text{výkony}}$$

Rovnice 4 Cash - flow v % podnikového výkonu

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Růčková, 2015, s. 86)

Bodové hodnocení jednotlivých ukazatelů Kralickova Quick testu jsou zobrazeny v následující tabulce. Výsledky, které jsou zjištěny z předešlých ukazatelů přiřadíme bodovou hodnotu podle Tabulky 1.

Tabulka 1 Bodová stupnice Kralickova Quick testu

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1 – Koeficient samofinancování	< 0	0 – 0,1	0,1 – 0,2	0,2 – 0,3	> 0,3
R2 – Doba splácení dluhu	< 3 roky	3 – 5 let	5 – 12 let	12 – 30 let	> 30 let
R3 – Rentabilita celkového kapitálu	< 0	0 – 0,08	0,08 – 0,12	0,12 – 0,15	> 0,15
R4 – Cash – flow v % podnikového výkonu	< 0	0 – 0,05	0,05 – 0,08	0,08 – 0,1	> 0,1

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Růčková, 2015, s. 86)

Hodnocení firmy je provedeno ve třech krocích. Nejprve zhodnotíme finanční stabilitu (*hodnocení finanční stability* – součet bodové hodnoty R1 a R2 dělený 2), následně zhodnotíme výnosovou situaci (*hodnocení výnosové situace* – součet bodové hodnoty R3 a R4 dělený 2). V posledním kroku pak hodnotíme situaci jako celek (*hodnocení*

celkové situace – součet bodové hodnoty finanční stability a výnosové situace dělený 2). Interpretace zjištěných výsledků je pak následující: hodnoty pohybující se *nad úrovní 3* prezentují firmu, která je *bonitní*. Hodnoty v *intervalu 1- 3* prezentují opět *šedou zónu*, hodnoty *nižší než 1* značí potíže ve finančním hospodaření firmy (Růčková, 2015, s. 86-87).

1.5 SWOT analýza

SWOT analýza představuje jednoduchý nástroj pro systematickou analýzu, zaměřenou na charakteristiku klíčových faktorů, které firmu ovlivňují. SWOT analýza se provádí na závěr všech provedených analýz a jejím cílem je identifikace silných a slabých stránek podniku, které jsou následně porovnány s dvěma nejvýznamnějšími vnějšími vlivy okolí a sice s hrozbami a příležitostmi. Název analýzy je zkratkou anglických názvu jednotlivých částí analýzy:

- **Strenghts** - silné stránky;
- **Weaknesses** – slabé stránky;
- **Opportunities** – příležitosti;
- **Threats** – hrozby.

Silné stránky – Silné stránky tvoří výhody podniku vůči konkurenci na trhu. Mezi tyto výhody můžeme považovat např. dobrou image, zajímavou historii, neznečištěné přírodní prostředí, dobrou spolupráci, odbornost zaměstnanců podniku a další. Využití silných stránek je předpokladem úspěšnosti nabídky podniku na trhu.

Slabé stránky - Silné stránky tvoří výhody podniku vůči konkurenci na trhu. Mezi tyto výhody můžeme považovat např. dobrou image, zajímavou historii, neznečištěné přírodní prostředí, dobrou spolupráci, odbornost zaměstnanců podniku a další. Využití silných stránek je předpokladem úspěšnosti nabídky podniku na trhu.

Slabé stránky - Naopak nevýhodu oproti konkurenci představují slabé stránky. Pro podnik je nejlepší co nejdříve je rozpoznat, snížit co nejvíce jejich vliv nebo je zcela odstranit. Slabými stránkami podniku může být nedostatek personálních a manažerských schopností, nedostatečnou propagaci, špatnou dopravní dostupnost, zdevastované přírodní prostředí, nízká úroveň poskytovaných služeb apod. Nelze se ale

zcela koncentrovat na odstraňování slabých stránek, neboť to může oslabit silné stránky i naši celkovou pozici.

Příležitosti - Příležitosti podniku vyjadřují příznivé situace v jeho prostředí. Mohou být využívány k zajištění větších prodejů a vyšší výnosnosti. Jako příklad příležitostí podniku lze uvést originalitu nápadu, jedinečný firemní potenciál, výskyt nového tržního segmentu či výhodné právní úpravy.

Hrozby - Opakem příležitostí jsou hrozby, které ovlivňují schopnosti podniku v tržní situaci a nepříznivě působí v rámci vnějšího prostředí. Hrozbou pro podnik může být např. vysoká konkurence, vliv ekonomické krize nebo výměnný kurz měny. Má-li být SWOT analýza dále využita pro tvorbu strategie, musí její aplikace směřovat k rozpoznání, nalezení a posouzení vlivů a následně pak k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku (Királová, 2006, s. 158).

Postup SWOT analýzy má obvykle následující průběh:

- Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, k čemuž poslouží závěry mnoha provedených analýz. Velká pozornost by měla být věnována hybným změnotvorným silám a klíčovým faktorům úspěchu. Vypracovaný přehled by neměl překročit 7 – 8 bodů;
- S využitím závěrů jednotlivých částí analýz vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti. Sestavený předmět by se měl opět omezit na 7 – 8 bodů;
- Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolním prostředí podniku na straně druhé. K tomu lze využít znázornění jednotlivých charakteristik ve formě matice, která je rozdělena na čtyři kvadranty.

V **prvním nejpríznivějším kvadrantu** se podnik setkává s několika příležitostmi v okolí a zároveň je schopen nabídnout i množství silných stránek, které využití těchto příležitostí podporují. Výsledkem příznivých okolností by měla být růstově až agresivně orientovaná strategie označovaná někdy také jako strategie „max – max“, SO (Strengths a Opportunities). Tato strategie představuje ofenzivní přístup a jedná se o nejvíce

žádanou situaci pro podniky. Silné stránky firmy jsou v souladu s příležitostmi, které okolí nabízí.

Ve **druhém kvadrantu** jsou silné stránky podniku podrobeny nepřízní okolí. Tato strategie vychází z předpokladu, že silné stránky se střetnou s hrozbami. Strategie „min – max“, strategie ST (Strengths and Threats) předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení. Výsledkem je diverzifikační strategie.

Ve **třetím kvadrantu** má podnik na trhu mnohé přednosti, nicméně je nucen čelit řadě svých slabých stránek. Strategie „max – min“, strategie OW (Opportunities a Weaknesses) je zaměřena na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik. Často se jedná o strategii tzv. turnaroundu.

Čtvrtý a nejméně příznivý kvadrant představuje podnik v situaci, ve které u něho převažují slabé stránky a zároveň se v okolí vyskytuje mnoho rizikových faktorů. Strategie „min – min“, strategie WT (Weaknesses a Threats) se orientuje na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik. Jedná se o strategii spíše defenzivní (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 92 – 93).

Tabulka 2 Matice SWOT

Vnější faktory	Příležitosti (O)	Vnitřní faktory	
		Slabé stránky	Silné stránky
	Hrozby (T)	WO strategie	SO strategie
		WT strategie	ST strategie

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Sedláčková a Buchta, 2006 s. 92)

Použití SWOT analýzy umožňuje:

- Identifikovat stav a trendy ve vývoji vnitřního a vnějšího prostředí;
- Identifikovat slabé a silné stránky a zhodnotit jejich potenciál působení na realizaci strategických cílů firmy;
- Identifikovat a zhodnotit potenci příležitostí a hrozeb;
- Na základě konfrontační analýzy a zhodnocení usnadňuje a upřesňuje rozhodování o cílech a záměrech strategického projektu firmy.

Hlavními výhodami SWOT analýzy je její jednoduchost, srozumitelnost a názornost. Tato metoda má však také své nevýhody. Těmi jsou:

- *Statičnost* – hodnotí současnou situaci, mnohem důležitější je však budoucnost;
- *Subjektivnost* – její výsledky jsou často ovlivněny subjektivním pohledem toho, kdo analýzu provádí;
- *Konzervatismus* – analýza se snaží existující stav zlepšit, ale nehledá nová řešení (Kovář a Krchová, 2007, s. 164-170).

2 Analýza současného stavu

Diplomová práce bude zpracována na základě získaných dat společnosti Lékárna s. r. o., která podniká v oblasti farmacie. Lékárenství představuje základní odvětví farmacie, jehož primárním cílem je zabezpečení léčiv a zdravotnických prostředků pro veřejnost. Tržby lékárny jsou realizovány prodejem farmaceutických výrobků. Část tržeb je generována z prodeje doplňkového sortimentu (drogistické zboží, kojenecká výživa, čaje atp.). Společnost má sídlo v městě x, kde se nachází také budova lékárny. Lékárna dále provozuje výdejnu léků v nedaleké vesnici (přesný název na základě přání majitelů neuvádím), kde zabezpečuje přístup k lékům a odbornou konzultaci místním obyvatelům.

Informace o společnosti

Datum zápisu:	8. 12. 2016
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	lékárenská péče výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
Základní kapitál:	20 000 Kč

(Justice.cz – úvodní strana, 2018)

Právní forma, pod kterou společnost podniká je nejrozšířenější v ČR. V letošním roce bylo evidováno 95% společností podnikajících jako společnost s ručením omezeným. Pouhých 5 % byly akciové společnosti.¹ Podniky v EU lze rozdělit podle určitých kritérií na malé, střední a velké. Třídícím znakem pro začlenění do skupiny je počet zaměstnanců, roční obrat a bilanční suma roční rozvahy. Na základě výše uvedených kritérií spadá Lékárna s. r. o. do kategorie mikro podniků.

Tabulka 3 Kritéria velikosti podniku podle EU

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat (mil. €)	Roční bilanční suma (mil. €)
Mikro	< 10	≤ 2	≤ 2
Malé	< 50	≤ 10	≤ 10
Střední	< 250	≤ 50	≤ 43
Velké	> 250	> 50	> 43

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Czech Invest)

Lékárna s. r. o. má 5 zaměstnanců. Z tohoto počtu jsou ve společnosti zaměstnáni 2 lékárníci, 2 laborantky (1 z nich na DPP) a uklízečka. Lékárna má oficiálně dva majitele, zaměstnán je zde však pouze jeden z nich a to na pozici lékárníka. Oba majitele zároveň plní funkci odborného zástupce. Dále má společnost zajištěné služby

¹Kurzy.cz: <https://www.kurzy.cz/zpravy/452995-nove-firmy-2018-letos-vznika-vyrazne-mene-firem-nezli-loni/> [online]. 2018 [cit. 2018-11-12]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/452995-nove-firmy-2018-letos-vznika-vyrazne-mene-firem-nezli-loni/>

externí účetní a daňového poradce. Kvalifikační požadavky na výše uvedené pozice jsou následující: zaměstnanec na pozici lékárníka musí mít vysokoškolské vzdělání v oboru farmacie. Farmaceutický laborant je povinen mít ukončené vzdělání na střední zdravotnické nebo vyšší odborné škole v oboru zdravotní laborant. Každá lékárna musí mít odborného zástupce, jenž doloží 5letou praxi v oboru, která nesmí být přerušovaná. Další požadavek, který se klade na odborného zástupce je dokončení atestace 1. stupně a členství v České lékárnické komory. Odborný zástupce ručí za odbornost poskytnutých informací, za zacházení s léčivý v lékárně a za celou činnost lékárny. Funkci odborného zástupce lze vykonávat i pro více lékáren.

Historie společnosti

Lékárna s. r. o. je malá rodinná firma, která byla založena v roce 1995. Lékárna nejprve podnikala na živnostenské oprávnění. V roce 2016 byla přetransformována na společnost s ručením omezením zejména kvůli nižšímu riziku (ručení jen do výše vkladu) a lepší pozici při jednání s třetími osobami (bankami, dodavateli). Lékárna v současné době provozuje také OOV² v nedaleké vesnici, kde svou činností zabezpečuje dostupnost léků a odbornou péči místním obyvatelům. Činnost tohoto pracoviště je omezena jen na výdej léků a zdravotnických prostředků.

Obor podnikání

Počátky českého lékárnictví jsou datovány koncem 13. století. První lékárny se začaly objevovat s rozvojem středověkých měst zejména měst královských, kde byly dobré podmínky pro existence lékárny. 13. století bylo obdobím kvetoucích obchodních i kulturních vztahů s Itálií odkud k nám vedle kupců s vzácným cizokrajným zbožím a léčivý z Orientu a Levanty (tzv. zámořská léčiva), přicházeli i různí odborníci: právníci, mistři mince, řemeslníci, stavitelé a také lékaři a lékárníci.³ Lékárenství je obor s dlouhou tradicí a historií. V současné době je lékárenství považováno za velmi perspektivní odvětví. Jeho primární výhodou je skutečnost, že poptávka po léčích a zdravotnické péči do určité míry nepodléhá hospodářskému cyklu, jak tomu je v jiných

² Odloučené oddělení výdeje léčiv

³ JANEČKOVÁ, Ivana. *Strategická analýza podmínek založení a fungování lékárny v ČR* [online]. Ivančice, 2008 [cit. 2019-03-26].

Dostupné

z: https://vskp.vse.cz/5643_strategicka_analyza_podminek_zalozeni_a_fungovani_lekarny_v_cr.

Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Ing. Ondřej Lešetický.

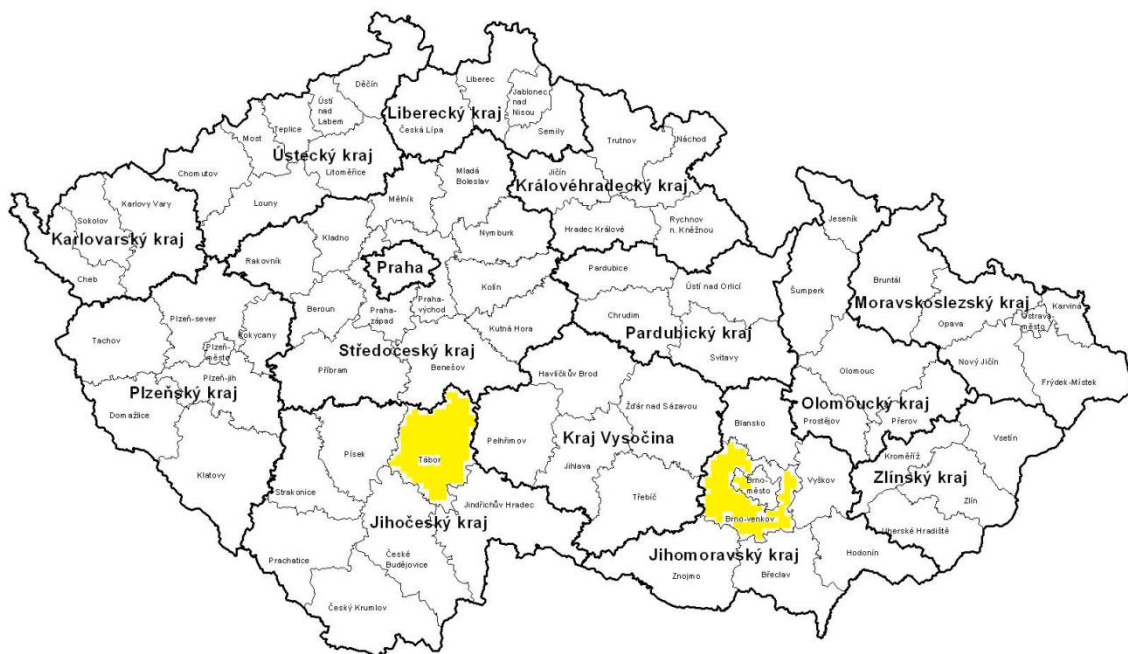
odvětvích. Poptávka je ovlivněna jinými objektivními faktory, jako je například chřipková epidemie aj. Otevřít lékárnu si může v České republice prakticky kdokoliv. Osoba, která se rozhodne v této oblasti podnikat, musí splnit zákonné požadavky zejména na technické a věcné vybavení lékárny. Dále musí zabezpečit odpovídající hygienické požadavky pro provoz zdravotnického zázemí a kvalifikovaný personál, který lékárnu zaštítí po odborné stránce. Poslední podmiňující faktor je pro toto podnikání oblasti klíčový. Sehnat kvalifikovaný personál pro majitele firmy v dnešní době nepředstavuje problém. Obtížnější je sehnat odborného zástupce. Hlavní důvod je neochota dalšího vzdělávání již vystudovaných lékárníků.

Další omezení spočívá v *cenové regulaci* lékáren. V České republice je regulována jak *cena výrobce, tak i obchodní přírážka*. Obě složky jsou regulovány stanovením maximální ceny, což je úředně daná výše, kterou nesmí subjekt překročit při prodeji výrobku další osobě. Limit maximální ceny je stanoven v rámci správního řízení Státním ústavem pro kontrolu léčiv. Výše obchodní přírážky je stanovena Cenovým předpisem Ministerstva zdravotnictví. Lékárenství je dále do značné míry ovlivněno legislativou a silnou regulací ze strany státu. Dalším problémem je konkurenční rozmístění jednotlivých provozoven a s tím související nerovnoměrné zajištění lékárenské péče. Tento problém je citelný především na vesnicích. Proti tomuto problému vystupuje také Česká lékárnická komora, která v této věci požaduje změnu.⁴

Hlavní dodavatele a zákazníci

Lékárna s. r. o. má celkem 4 dodavatele léčiv z toho jednoho hlavního distributora, který zajišťuje dodávku léčiv do lékárny 2 x denně. Farmaceutičtí distributoři zajišťují dodávky léků z nejbližších skladů, které jsou v případě Lékárny s. r. o. v Táboře a v Brně. Lokace distributorů je omezena pouze na území České republiky a je zobrazena na následujícím obrázku.

⁴Česká lékárnická komora: Česká lékárnická komora: Provozování lékárny není primárně o obchodní činnosti, ale je o zajišťování zdravotní péče, která musí být pacientům poskytována rovnoměrně po celém území ČR [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.lekarnici.cz/Media/Tiskove-zpravy/Ceska-lekarnicka-komora-Provozovani-lekarny-neni.aspx>



Obrázek 4 Rozložení distributorů v rámci ČR podle skladu

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle interních informací firmy)

Obecně lze rozlišit 2 typy dodávaných léčivých přípravků a to léky nehrazené ze zdravotního pojištění a léky hrazené ze zdravotního pojištění.

Prodejní cena léčiv nehrazených ze zdravotního pojištění

Ceny léku, které nejsou hrazeny ze zdravotního pojištění, nemají regulovanou cenu výrobce či obchodní přírážku. Jedinou regulací tak je pouze konkurenčním boj. Tato varianta bude uvedena na krátkém příkladu.

Cena výrobce: 100 Kč

Obchodní přírážka (distributor + lékárna) = např. 50 %

DPH = 10 %

Prodejní cena pak bude:

100 Kč + 50 % (ze 100 Kč) = 150 Kč

150 Kč + 10 % (ze 150 Kč) = 165 Kč

Prodejní cena léčiv hrazených ze zdravotního pojištění je součtem ceny výrobce, obchodní přírážky a DPH.

- Cena výrobce je hodnota, za kterou byl dané lékárně konkrétní lék výrobcem či distributorem dodán. Horní limit ceny výrobce je u hrazených přípravků regulován rozhodnutím SÚKLu nebo je ohlášen držitelem rozhodnutí o registraci. V obou případech ji nesmí výrobce nebo dovozce při uvedení na trh překročit. Nic však nebrání tomu obchodovat lék za cenu nižší než je stanovený horní limit;
- Obchodní přírážka je tvořena procentní sazbou a pevnou částkou tzv. nápočtem. Horní hranice obchodní přírážky je stanovena Cenovým předpisem Ministerstva zdravotnictví ČR, a to pomocí pásem, které jsou ovlivněny cenou výrobce;
- Aktuálně platná sazba DPH.

Prodejní cena tak záleží na tom, za jakou cenu výrobce uvedl na trh a jak byla využita obchodní přírážka, o kterou se dělí distributor s lékárnou. Právě tyto dvě položky způsobují rozdílné prodejní ceny v jednotlivých lékárnách. Výše přírážky připadající lékárně je závislá na její vyjednávací síle vůči distributorovi.⁵

Doplňkový sortiment a drogistické zboží má lékárna zajištěný přes odborného farmaceutického distributora. Zákazníky lékárny jsou obyvatelé města, v němž má Lékárna s. r. o. své sídlo. V převážné většině jsou to muži středního věku. Přestože se naproti lékárně nachází zdravotnické středisko, procentuální zastoupení zákazníků seniorského věku je nižší. Tato kategorie zákazníků raději volí jiné (byť vzdálenější) zdravotnické zařízení. Rozhodujícím faktorem je nižší cena léku. Další kategorii zákazníků tvoří zaměstnanci průmyslové zóny, která se nachází v blízkosti lékárny nebo nepravidelní zákazníci, kteří městem pouze projíždějí.

⁵*O léčích: Z čeho se skládá prodejní cena léku?* [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <http://www.olecich.cz/encyklopedie/z-ceho-se-sklada-cena-leku>

2.1 SLEPTE analýza

➤ Sociální faktory

Nejdůležitější faktor v této oblasti je **demografický vývoj obyvatelstva** a s ním spojená věková struktura obyvatel. Za další neméně důležité faktory můžeme označit **vzdělanost v oboru, krajské zvyklosti a nákupní chování obyvatelstva**.

V populačním vývoji České republiky lze jednoznačně pozorovat trend stárnutí obyvatelstva. To se projevuje zvyšováním podílu osob ve věku 65 a více let, zvyšujícím se průměrným věkem obyvatelstva nebo také růstem hodnoty indexu stárnutí. Vlivem vývoje ve věkové struktuře obyvatelstva a prodlužováním délky lidského života se zvyšuje podíl osob ve věku nad 65 let, tedy obyvatel v důchodovém věku, kteří již nejsou ekonomicky aktivní. Za posledních 10 let vzrostla tato věková skupina o více než 0,5 milionů osob. Číselné údaje vztahující se k věkovému složení obyvatelstva a počtu obyvatel v seniorském věku budou zobrazeny v níže uvedených tabulkách. Věková struktura obyvatelstva Česka je velmi nepravidelná. Srovnání věkové struktury z let 2007 a 2017 dokumentuje, jak dochází k posunu jednotlivých generací do vyššího věku a jak se postupně promítá různá početní velikost jednotlivých generací do věkových skupin.

Tabulka 4 Ukazatele věkového složení 2007-2017 (k 31.12.)

Ukazatel	2007	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrný věk celkem	40,3	41,3	41,5	41,7	41,9	42,0	42,2
muži	38,8	39,8	40,0	40,3	40,4	40,6	40,8
ženy	41,8	42,7	42,9	43,1	43,3	43,4	43,6
Index stárnutí	102,4	113,3	115,7	117,4	119,0	120,7	122,1

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Měsíčník ČSÚ 5/2018)

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že **průměrný věk obyvatelstva** se zvyšuje jak u mužů tak u žen. S ním rovněž roste i **index stárnutí**, který vypovídá o stárnutí populace. Tento index vyjadřuje kolik obyvatel z věkové skupiny 65 let a starší připadá na 100 dětí v rozmezí věku 0-14 let. Co se týče kraje *Vysočina*, tak *průměrný věk obyvatel byl v roce 2017 42,6 let, což je více než je celorepublikový průměr. Index stárnutí činil*

128,7Z výše uvedených hodnot je zřejmé, že problém stárnutí obyvatelstva v tomto kraji je poměrně výrazný. V porovnání se státy EU-28 se ČR s hodnotou indexu stáří nachází uprostřed. Nejvyšší hodnotu tohoto indexu má Německo. Nejnižší naopak Irsko s hodnotou 55 (Statistická ročenka ČSÚ kraje Vysočina).

Tabulka 5 Počet obyvatel v seniorském věku v období let 1987-2017 v tis (k 31.12.)

Věková skupina	1987	1997	2007	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet obyvatel seniorského věku podle věkových skupin (tis)									
65-69	425,8	472,6	473,8	635,9	657,3	671,1	693,0	691,4	684,5
70-74	296,2	413,2	363,0	423,6	452,8	482,0	495,2	532,7	569,7
75-79	301,2	268,2	327,5	302,0	303,5	308,6	323,7	340,1	358,6
80-84	159,8	133,4	223,6	238,0	237,2	236,6	232,0	229,2	226,6
85-89	60,6	87,4	96,6	126,1	128,2	131,3	135,0	138,7	141,8
90-94	13,2	22,8	21,9	36,9	42,0	45,4	47,1	49,0	49,9
95 +	2,0	4,2	6,5	5,1	4,6	5,5	6,4	8,0	9,1

(Zdroj: Vlastní zpracování, Měsíčník ČSÚ 5/2018)

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že mezi dekádou let 1987 a 97 došlo k nárůstu počtu obyvatel napříč všemi věkovými skupinami. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou obyvatelé ve věkové skupině 65 - 69 let. Spolu se stárnutím obyvatelstva se také zvyšuje počet žen, které mají první dítě v rozmezí 27. - 30. roku. Podle předběžné statistické bilance se počet obyvatel České republiky *mezi 1. lednem a 30. červnem roku 2018 zvýšil o 15,4 tisíce na 10 625,4 tisíce*. Veškerý přírůstek byl však způsoben migrační vlnou. V měsících leden až červen se podle předběžných údajů živě narodilo 55,7 tisíce dětí, meziročně o 0,5 tisíce méně⁶. Na tomto místě bude stručně přiblížen vývoj obyvatelstva na Vysočině. Demografický vývoj kraje se vyznačuje těmito charakteristikami. Dle statistik ČSÚ se jedná o kraj s nízkou hustotou osídlení se značným počtem převážně malých obcí a nižším podílem městského obyvatelstva. Počet obyvatel kraje v posledních letech klesá vlivem migračního úbytku. Úmrtnost na Vysočině je relativně nízká, hlavními příčinami úmrtí jsou dlouhodobé nemoci oběhové soustavy a novotvary (Regionální statistiky ČSÚ, 2017).

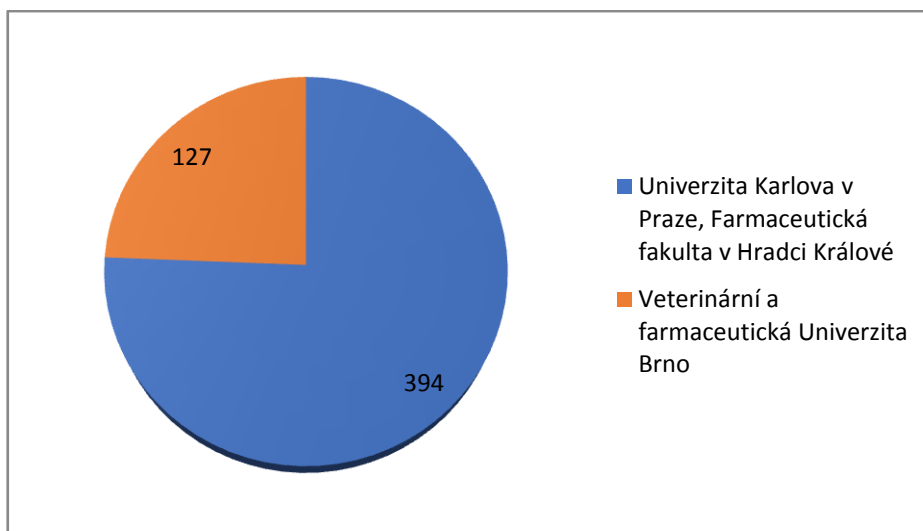
⁶ Parlamentní listy: Český statistický úřad: Nejvíce dětí se narodilo ženám ve věku 30 let [online]. 2018 [cit. 2018-11-09]. Dostupné z: <https://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/Cesky-statisticky-urad-Nejvic-deti-se-narodilo-zenam-ve-veku-30-let-550964>

Dalším důležitým faktorem je **vzdělání v oboru**. V dnešní době pro majitele lékáren není problematické najít kvalifikované zaměstnance s požadovaným vzděláním, přestože absolventů farmaceutických fakult není v porovnání s jinými obory tolik. Studenti obecně preferují humanitní nebo ekonomické obory. V České republice nabízí vysokoškolské vzdělání v oblasti farmacie:

- *Veterinární a farmaceutická Univerzita v Brně*

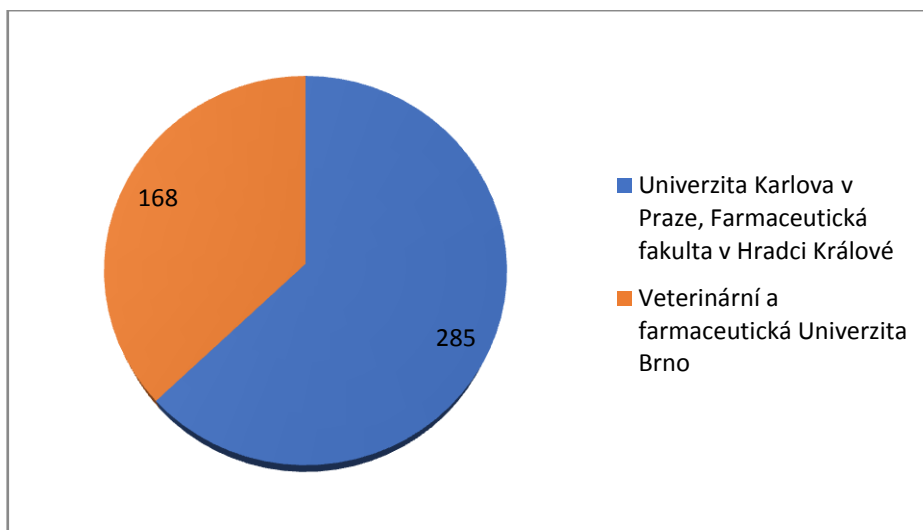
- *Farmaceutická fakulta UK v Hradci Králové*

Na následujících dvou grafech jsou zobrazeny data přijatých studentů farmaceutických fakult v akademickém roce 2015/16 a studentů, jenž úspěšně zakončili svá studia (aktuálnější data nebyla k dispozici). Z grafů je patrné, že úspěšnost absolventů Farmaceutické fakulty v Hradci Králové je 72 %. V případě Veterinární a farmaceutické Univerzity v Brně počet absolventů převyšuje počet přihlášených studentů ke studiu. Z předchozích čísel je patrné, že studium farmacie je svou náročností srovnatelné se studiem medicíny, což je asi primární důvod nižšího počtu absolventů v této oblasti.



Graf 1 Poprvé zapsaní studenti v akademické roce 2015/16

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle ČSÚ)



Graf 2 Absolventi v akademickém roce 2015/16

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle ČSÚ)

Středoškolské vzdělání na pozici farmaceutický (dříve laboratorní) asistent je možno získat na :

- Vyšší odborné školy zdravotnické a střední odborné školy s. r. o. v Jihlavě;
- Vyšší odborné školy a střední zdravotnické školy v Hradci Králové;
- Střední zdravotnická škola a Vyšší odborná školy zdravotnická, p. o. Ostrava;
- SZŠ a VOŠZ Brno Merhautova.

Specifika daného kraje, ve kterém společnost podniká, a s ním spojené nákupní chování zákazníků mají vliv na skladbu sortimentu lékárny. Kraj Vysočina je obecně považován za vyhlášenou turistickou a rekreační oblast, která nabízí pestré vyžití od kulturních památek a historických památek, turistiky a cykloturistiky až po jezdecké, lyžařské a běžecké trasy. Se sportovními aktivitami jsou neodmyslitelně spojeny úrazy a nehody. *Průměrné procento pracovní neschopnosti* v důsledku úrazu nebo nemoci dosahuje na Vysočině hodnoty 4,734., což je 4. nejvyšší v rámci krajů ČR (5,127 – Moravskoslezský kraj, 5,116 – Zlínský kraj, 4,796 – Jihočeský kraj).⁷ Riziko úrazů představuje také stavebnictví, které má podle činností CZ-NACE 4. nejvyšší zastoupení v kraji. Oblast zdravotnictví, v němž se lékárna pohybuje, je rovněž ovlivněno krajovými specifiky. Jak již bylo uvedeno výše, kraj Vysočina se potýká s problémem

⁷ Veřejná databáze ČSÚ, pracovní neschopnost pro nemoc a úraz

stárnutí obyvatelstva. Obyvatel důchodového věku dle statistik přibývá, převládají mezi nimi ženy. S tímto faktorem je neodmyslitelně spojen růst nemocnosti a potřeba lékařské péče, jejíž úroveň je dána také výší důchodu jednotlivce. Kraj se vyznačuje vyšším podílem zaměstnaných v primárním sektoru (zemědělství, rostlinná výroba, chov zvířat, rybolov, lesní hospodářství a těžba surovin – pozůstatek uranových dolů) než v terciárním sektoru (sektor služeb) a tyto faktory se následně promítají také do zdravotního stavu obyvatelstva. Dále byl zaznamenán růst předčasných odchodů do důchodu, jejichž podíl je na celkovém počtu starobních důchodů ze všech krajů nejvyšší. Tato skutečnost je do jisté míry dána také vyšším podílem osob zaměstnaných ve stavebnictví, kde je obecně věk odchodu do důchodu nižší. Co se týče výše starobního důchodu na Vysočině, tak ta je v mezikrajském srovnání třetí nejnižší (Regionální statistiky ČSÚ, 2017). Posledním faktorem, který na lékárnu působí je ***nákupní chování spotřebitelů***, které je jednak ovlivněno krajovými zvyklostmi, spotřebitelskými preferencemi a poptávkou jednotlivých kupujících po určitém druhu léku. Důležitou roli v nákupním chování zákazníků hraje také sezónnost. Zejména na podzim a v zimních měsících, kdy jsou lidé více náchylní k nemocem, roste poptávka po vitamínech a lécích proti nachlazení nebo chřipce. Naopak v letních měsících je poptávka po sortimentu k ošetření pokožky, přípravky proti klíšťatům nebo očkování proti klíšťové encefalitidě.

Legislativní faktory

Lékárna s. r. o. je povinna se řídit platnou legislativou České republiky tak legislativou EU. Oblast lékárenství je ze strany státu velmi regulovaným odvětvím, o čemž svědčí 197⁸ předpisů, které musí lékárny na území ČR dodržovat. Lékárna má povinnost dodržovat platnou legislativu EU v podobě mezinárodních smluv, směrnic a nařízení, která je výsledkem politiky. Dopad těchto politických snah na subjekty je negativní. Tato oblast se neustále mění a v důsledku novelizací zákonů se stává nepřehlednou. Firmy jsou nucené tyto změny neustále reflektovat, což jim přináší dodatečné náklady. Platné legislativní prameny pro Lékárnu s. r. o. jsou kvůli lepší přehlednosti rozděleny na 2 části a to na tzv. *lékárenskou legislativu*, vyplývající z oboru podnikání a *legislativu ostatní*, do které je zařazena legislativa související s povinnostmi firmy jako

⁸*Zákony pro lidi.cz: Lékárny, léčiva* [online]. 2018 [cit. 2018-10-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/obor/lekarna-leciva>

podnikatelského subjektu. V následujícím textu bude shrnuta nejdůležitější platná lékařská a ostatní legislativa. Lékárna s. r. o. se musí dodržovat zejména tuto legislativu.

Zákony:

- Zákon č. 274/2003 Sb. Zákon, kterým se mění některé zákony na úseku *ochrany veřejného zdraví*;
- Zákon č. 36/2018, kterým se mění zákon č. 378/2007 Sb., *o léčivech* a o změnách některých souvisejících zákonů (zákon o léčivech), ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 102/2001 Sb. *o obecné bezpečnosti výrobků*;
- Zákon č. 326/2004 Sb. *o rostlinolékařské péči*;
- Zákon č. 74/2006 Sb. *o návykových látkách*;
- Zákon č. 123/2000 Sb. *o zdravotnických prostředcích*;
- Zákon č. 20/1996 *o péči o zdraví lidu*;
- Zákon č. 286/2003 *o veterinární péči* a o změně některých souvisejících zákonů (veterinární zákon) v platném znění;
- Zákon č. 296/2008 Sb. Zákon *o lidských tkáních a buňkách*;
- Zákon č. 228/2005 Sb. *o kontrole obchodu s výrobky*, jejichž držení se v ČR omezuje z bezpečnostních důvodů;
- Zákon č. 490/2009 Sb. zákon, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím nařízení Evropského parlamentu a Rady, kterým se stanoví požadavky *na akreditaci a dozor nad trhem, týkající se uvádění výrobků na trh*;
- Zákon č. 48/1997 Sb. *o veřejném zdravotním pojištění*;
- Zákon č. 111/1997 Sb. *o vysokých školách*;
- Zákon č. 95/2004 Sb. Zákon o podmínkách získávání *a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta*;
- Zákon č. 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti *k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče* a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních);
- Zákon č. 220/1991 Sb. *o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře*;

- Zákon č. 76/2011 Sb. o přechodném snížení cen a úhrad léčiv;
- Zákon č. 40/95 Sb. o regulaci reklamy ve znění pozdějších předpisů.

Vyhlášky:

- Vyhláška č. 204/2018 Vyhláška, kterou se mění vyhláška č. 84/2008 Sb., o *správné lékařské praxi, bližších podmínkách zacházení s léčivy v lékárnách, zdravotnických zařízeních a u dalších provozovatelů a zařízení vydávajících léčivé přípravky*, ve znění pozdějších předpisů;
- Vyhláška č. 54/2008 Sb. o *způsobu předepisování léčivých přípravků, údajích uváděných na lékařském předpisu a o pravidlech používání lékařských předpisů*;
- Vyhláška č. 205/2018 Vyhláška, kterou se mění vyhláška č. 228/2008 Sb., o *registraci léčivých přípravků*, ve znění pozdějších předpisů;
- Vyhláška č. 226/2008 Sb. o *správné klinické praxi a bližších podmínkách klinického hodnocení léčivých přípravků*;
- Vyhláška č. 229/2008 Sb. o *výrobě a distribuci léčiv*;
- Vyhláška č. 236/2015 Sb. Vyhláška o *stanovení podmínek pro předepisování, přípravu, distribuci, výdej a používání individuálně připravovaných léčivých přípravků s obsahem konopí pro léčebné použití*;
- Vyhláška č. 143/2008 Sb. o *lidské krvi*;
- Vyhláška č. 415/2017 Sb. o *k provedení některých ustanovení zákona o léčivech týkajících se elektronických receptů*;
- Vyhláška č. 86/2008 Vyhláška o *stanovení zásad správné laboratorní praxe v oblasti léčiv*;
- Vyhláška č. 244/2008 Vyhláška o *používání, předepisování a výdeji léčivých přípravků při poskytování veterinární péče*;
- Vyhláška č. 427/2008 Sb. Vyhláška o *stanovení výše náhrad výdajů za odborné úkony vykonávané v působnosti Státního ústavu pro kontrolu léčiv a Ústavu pro státní kontrolu veterinárních biopreparátů a léčiv*;
- Vyhláška č. 413/2007 vyhláška, kterou se mění vyhláška č. 54/2008 Sb., o *způsobu předepisování léčivých přípravků, údajích uváděných na lékařském předpisu a o pravidlech používání lékařských předpisů*, ve znění pozdějších předpisů;

- Vyhláška č. 65/2009 Sb. Vyhláška, kterou se mění vyhláška č. 537/2006 Sb., *o očkování proti infekčním nemocem*;
- Vyhláška č. 317/2000 Sb. Vyhláška Ministerstva zdravotnictví, kterou se zrušuje vyhláška č. 284/1990 Sb., *o správné výrobní praxi, řízení jakosti humánních léčiv a prostředků zdravotnické a obalové techniky*;
- Vyhláška č. 150/1994 Sb. Vyhláška Ministerstva zdravotnictví, kterou se mění a doplňuje vyhláška Ministerstva zdravotnictví České republiky č. 426/1992 Sb., *o úhradě léčiv a prostředků zdravotnické techniky*;
- Vyhláška č. 106/2008 Sb. *o správné praxi prodejců vyhrazených léčiv a přípravků a o odborném kurzu prodejců vyhrazených léčivých prostředků*;
- Vyhláška č. 84/2008 Sb. *o správné lékárenské praxi*, bližších podmínkách zacházení s léčivy v lékárnách, zdravotnických zařízeních a u dalších provozovatelů a zařízení vydávajících léčivé přípravky, ve znění pozdějších předpisů;
- Vyhláška č. 85/2008 Sb. *o stanovení seznamu léčivých látek a pomocných látek*, které lze použít pro přípravu léčivých přípravků, ve znění pozdějších předpisů;
- Vyhláška č. 143/2008 Sb. *o stanovení bližších požadavků pro zajištění jakosti a bezpečnosti lidské krve a jejích složek* (vyhláška o lidské krvi) ve znění pozdějších předpisů;
- Vyhláška č. 236/2015 Sb. o stanovení podmínek pro předepisování, přípravu, distribuci, výdej a používání individuálně připravovaných léčivých přípravků s obsahem konopí pro léčebné účely;
- Vyhláška č. 243/2009 Sb. *o stanovení seznamu osob s uvedením jejich pracovišť*, pro jejichž činnost se nevyžaduje povolení k zacházení s návykovými látkami a přípravky je obsahujícími;
- Vyhláška č. 53/2014 Sb. o tiskopisech formulářů podle zákona o návykových látkách;
- Vyhláška č. 123/2006 Sb. o evidenci a dokumentaci návykových látek a přípravků;

- Vyhláška č. 151/2005 Sb., kterou se stanoví *vzory formulářů pro hlášení osob pěstující mák setý nebo konopí* a způsob vyplňování a nakládání s uvedenými formuláři⁹,

Nariadení vlády

- Nařízení vlády č. 118/1946 Sb. vládní nařízení jimiž se určité činnosti prohlašují za odbornou činnost lékárnickou;
- Nařízení MZ č. 9/1950 Sb. Nařízení ministra zdravotnictví *o osobní způsobilosti k vedení lékárny*.

Legislativa EU

- *Nařízení Rady (ES) č. 141/2000* ze dne 16. prosince 1999 o léčivých přípravcích pro vzácná onemocnění;
- *Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 469/2009* ze dne 6. května 2009 o dodatkových ochranných osvědčeních pro léčivé přípravky;
- *Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 816/2006* ze dne 17. května 2006 o nucených licencích na patenty týkající se výroby farmaceutických výrobků na vývoz do zemí s problémy v oblasti veřejného zdraví;
- *Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 649/2012* ze dne 4. července 2012 o vývozu a dovozu nebezpečných chemických látek;
- *Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2005/36/ES* ze dne 6. července 2005 o uznávání odborných kvalifikací;
- *Směrnice Komise 2005/28/ES ze dne 9. dubna 2005*, kterou se stanoví zásady a podrobné pokyny pro správnou klinickou praxi týkající se hodnocených humánních léčivých přípravků a také požadavky na povolení výroby či dovozu takových přípravků;
- *Směrnice Komise 2003/94/ES ze dne 8. října 2003*, kterou se stanoví zásady a pokyny pro správnou výrobní praxi, pokud jde o humánní léčivé přípravky a hodnocené humánní léčivé přípravky.¹⁰

⁹ *Státní ústav pro kontrolu léčiv: Legislativa České republiky* [online]. 2018 [cit. 2018-10-15]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/sukl/legislativa-ceske-republiky>

Kromě výše uvedené legislativy musí Lékárna s. r. o. dodržovat následující legislativní předpisy:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích;
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů;
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty;

Od května 2018 vstoupilo v platnost Nařízení GDPR (General Data Protection Regulation). Jedná se o obecné nařízení vztahující se k ochraně osobních údajů, jehož cílem je posílit ochranu osobních dat občanů EU. Toto nařízení dopadá rovněž na společnost Lékárna s. r. o., která je tak povinna vést záznamy o činnostech, které s osobními daty provádějí a ohlásit všechny případné úniky osobních dat.¹¹

Od 1. 3. 2017 platí pro lékárnu také *zákon č. 112/2016 o elektronické evidenci tržeb*, která v souvislosti tímto zákonem zahrnuje tyto následující kroky:

- Získání přístupu k portálu EET
- Evidence provozoven
- Vygenerování certifikátů
- Provedení instalace certifikátu do lékárenského IS
- Nastavení minimální doby odezvy
- Označení provozovny
- Zaslání realizovaných plateb na server finanční správy

Lékárna do systému EET eviduje pouze skutečně přijatou tržbu od zákazníka nikoliv skutečnou cenu léku na lékařském předpisu. V datové zprávě příslušné lékárny se tak

¹⁰Státní ústav pro kontrolu léčiv: *Právní předpisy ES týkající se léčiv*: [online]. 2018 [cit. 2018-10-15]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/sukl/legislativa-ceske-republiky>

¹¹Obecné nařízení o ochraně údajů: *Co je GDPR a jak bude aplikováno v Česku* [online]. 2018 [cit. 2018-10-15]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/co-je-gdpr/>

objeví pouze údaje o celkové tržbě, celkovém základu daně s druhou sníženou sazbou daně a celková výše DPH s druhou sníženou sazbou.¹²

Protipadělková směrnice

V únoru 2019 vejde v platnost tzv. protipadělková směrnice vycházející z nařízení EU. Tato problematika již byla projednávána v novele zákona o léčivech v červnu loňského roku. Každá krabička léků tak bude obsahovat specifický kód, který výrobce nahraje do datového uložení, která budou v rámci EU propojená. Lékárník při vydávání balení léků kód ověří a ten se u z uložení vyškrtne. Pro Lékárnu s. r. o. stejně tak jako pro další lékárny to bude znamenat zvýšení nákladů na pořízení nových čteček kódů, nového lékárenského softwaru či nutnost zaškolení personálu lékárny. Sankce za porušení připravovaného zákona se může vyšplhat až na 20 milionů korun.¹³

Legislativa související s chodem lékárny

Lékárna s. r. o. musí dále dodržovat platné zákony a vyhlášky, které upravují běžný chod lékárny, do kterého lze zařadit například ukládání a uchovávání léčiv, nakládání s nepoužitými léčivy a hygienická nařízení. Výjimku tvoří tzv. defektura, jejíž postup není stanoven vyhláškou a rozhodnutí o způsobu a četnosti jejího provedení je ponecháno na lékárníkovi.

Defektura představuje doplňování chybějících léčiv a léčivých přípravků. Při doplňování léčiv musí být dodržovány určité zásady, aby nedošlo k jejich záměně. Skládá se z objednání léčiv u distributorů, dodávky, která proběhne na základě objednávky a přejímky. Přejímka zahrnuje kontrolu kusovou a dokladovou (množství, velikost balení, cena číslo šarže léčivého přípravku), dále pak ověření expirace (Jelínková 2014, s. 95).

¹²Eet.money.cz: Zaevidujte jen doplatek. Úředníci sepsali, jak na EET v lékárnách [online]. 2018 [cit. 2018-10-15]. Dostupné z: <http://eet.money.cz/blog/zaevidujte-jen-doplatek-urednici-sepsali-jak-na-eet-v-lekarnach>

¹³ZAM Zdravotnictví a medicína: Za celý rok budou muset lékárny ověřovat každou krabičku léku [online]. 2018 [cit. 2018-10-30]. Dostupné z: <https://zdravi.euro.cz/denni-zpravy/z-domova/za-necely-rok-budou-muset-lekarny-overovat-kazdou-krabicku-leku-486356>

Ukládání a uchovávání léčiv

Ukládání a uchovávání léčiv probíhá podle vyhlášky č. 204/2018, kterou se mění vyhláška č. 84/2008 Sb. o správné lékařské praxi, bližších podmínkách zacházení s léčivy v lékárnách, zdravotnických zařízeních a u dalších provozovatelů a zařízení vydávajících léčivé přípravky. Zvlášť jsou uchovávány HVLP¹⁴ a to podle jednotlivých léčivých forem (tablety, masti, injekce, čípky, roztoky pro vnitřní nebo zevní použití atd.) Léčivé prostředky a léčivé látky jsou rovněž skladovány zvlášť. Separanda¹⁵ se uchovávají odděleně od ostatních léčiv a označují se štítky s červeným písmem na bílém podkladu. Hořlaviny jsou uchovávány ve skladu hořlavin. Venena¹⁶ a omamné látky se uchovávají v uzamčené skříni (trezoru) a jsou označeny štítky s bílým písmem na černém pozadí. Klíče od trezoru nesmí být volně k dispozici nebo nechány bez dozoru v zámku. Dezinfekce jsou rovněž skladovány zvlášť od ostatních léčiv. Pokyny pro ukládání a uchovávání léčiv jsou dále upraveny v ***Pokynu pro správnou distribuční praxi humánních léčivých přípravků (2013/C 68/01) ze dne 7. 3. 2013*** zakotveném v Úředním věstníku EU a v ***pokynu SÚKLu DIS-15 verze 3*** jenž se zabývá požadavky pro skladování a přepravu léčiv a způsob jejich naplňování. Tento pokyn je platný od 6. 11. 2013. V následujícím textu budou krátce shrnuty požadavky na skladování léčiv podle výše uvedeného pokynu.

Teplotní podmínky uchovávání léčiv

Pro zařízení (mrazicí zařízení, lednice a chladicí boxy) sloužící ke skladování léčiv vyžadujících skladování za mrazu, za snížené teploty a za chladu (dále termolabilní léčiva) se ověří rozložení teplot v prostoru (teplotní mapa). Při zpracování teplotní mapy se přihlíží k předpokládanému zaplnění prostoru skladovanými léčivy. Teplotní mapa je zpracována v písemné formě včetně stručných údajů o podmínkách měření a nákresu umístění měřicích bodů.

Pro skladové prostory ke skladování léčiv za teplotních podmínek jiných než v mrazicích a chladicích zařízeních se pro umístění teploměru/teploměrů vybere místo/místa s nejvyšší dosahovanou teplotou na základě znalostí a zkušeností. Teploměr

¹⁴ Hromadně vyráběný léčivý přípravek

¹⁵ Silně účinná léčiva a žiraviny

¹⁶ Velmi silně účinná léčiva (zvlášť nebezpečné jedy)

musí být označen platným certifikátem. U *měřicích zařízení napájených elektrickým proudem* je třeba zajistit provedení předem schváleného postupu pro případ výpadku proudu. Dále je třeba zajistit bezodkladné provedení předem schváleného postupu v případě, že dojde k signalizaci odchylky od stanoveného teplotního rozmezí (alarm) a provádět pravidelnou *kontrolu funkčnosti alarmu*.

Uložení léčiv ve skladu a dodržování skladovacích podmínek

Léčiva seneukládají přímo na podlaze, v těsné blízkosti topných těles a na místech vystavených slunečnímu záření, u mrazicích a chladicích zařízení také těsně u stěn, v blízkosti mrazicích desek, mrazicích vložek nebo chladicí jednotky a na místech, která jsou na základě teplotní mapy označena jako nevhodná.

Jsou zpracovány *seznamy léčiv (řízený dokument)* pro jednotlivé skladovací režimy. Tyto seznamy jsou k dispozici v místnosti příjmu nebo je zajištěna identifikace skladovacího režimu léčiva při příjmu pomocí položek v programu pro skladové hospodářství řízené počítačem. Podmínky skladování se *denně kontrolují a vedou se o nich záznamy*. U *termolabilních léčiv* se pořizují záznamy teplot kontinuálně pomocí vhodného zařízení. Záznamy o teplotě musejí být prováděny minimálně **1 x za 24 hodin** a teplota pro uskladnění v lednicích se musí pohybovat v rozmezí **2 – 8 °C, 8 – 15°C**.¹⁷ U léčiv skladovaných *za teplotních podmínek jiných než v mrazicích a chladicích zařízeních* je možno pořizovat záznamy teplot i manuálně, *minimálně jednou denně*, a to v době, kdy je očekáváno, že teplota skladování bude nejméně příznivá. Záznamy teplot na elektronických médiích se zálohují (pokud se zároveň neuchovávají jako výtisk).¹⁸

Hygiena

Hygiena v lékárně zahrnuje *sterilizaci, dezinfekci, mytí, úklid, čištění a osobní hygienu, manipulaci s prádlem a praní prádla*. Lékárna s. r. o. je povinna mít vypracovaný řád pro provoz a organizaci činností zařízení lékárenské péče, který zahrnuje nejen provozní řád lékárny, ale také hygienický režim, za jehož dodržování je osobně zodpovědný majitel lékárny. Jeho další povinností je seznámení personálu s hygienickým režimem.

¹⁷ANDĚL, Tomáš. *Nakládání s léky: minimalizace rizika*. 20.9.2011. Olomouc: Fakultní nemocnice Olomouc, 2011.

¹⁸SÚKL: *DIS-15 verze 3* [online]. Praha, 2010 [cit. 2018-10-17]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/leciva/dis-15-verze-3>

Manipulace s prádlem a způsob praní prádla musí být v souladu s vyhláškou č. 440/2000 Sb., přílohy č. 5. Jedná se o vyhlášku Ministerstva zdravotnictví, kterou se upravují podmínky předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a hygienické požadavky na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče.

Hygienický režim lékárny dále zahrnuje *způsob a frekvenci úklidu*. Lékárna s. r. o. má pro tyto potřeby zajištěnou uklízečku.

Lékárna má dále vyvěšený sanitační řád, ve kterém je zakotven *dezinfekční režim*. V souladu s dezinfekčním režimem je nutné denně připravovat čerstvé dezinfekční roztoky, u kterých je třeba dodržet koncentraci a dobu působení.

➤ **Ekonomické faktory**

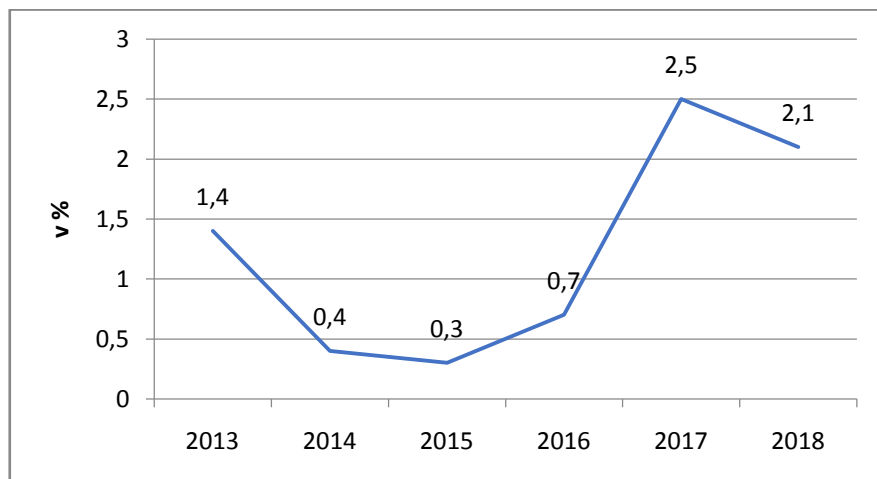
Z ekonomických faktorů má na firmu vliv především *současný stav ekonomiky*, který ovlivňuje nejen *vývoj průměrných hrubých mezd obyvatelstva* a s tím související životní úroveň, ale také jejich spotřebu. Dalším nesporným faktorem je pak *výše průměrné mzdy a mezd v oboru obecně a míra inflace*.

Současnou ekonomickou situaci lze hodnotit jako příznivou. V posledních dvou letech a zejména pak v roce 2017 byl zaznamenán růst ekonomiky v eurozóně i Evropské unii. Podle odborníků byl tento nárůst nejrychlejším za uplynulých 10 let. V 1. čtvrtletí roku 2018 se však tento růst zpomalil na 3,4 %. Podle odhadů by však dobrá ekonomická situace měla přetrvávat jak po zbytek roku, tak i v roce 2019, byť se zvolňující dynamikou. (Makroekonomická predikce MF, červenec 2018). Vývoj HDP podle regionálních statistik v kraji Vysočina je rovněž rostoucí. Meziroční nárůst činil v 4. Čtvrtletí 2018 2,8 % (CZSO - Národní účty, 2019). Předpokládaná predikce pro první čtvrtletí roku 2019 je meziroční nárůst ve výši 2,5 %. (Makroekonomická predikce MF, leden 2019). Obor, ve kterém firma podniká, má tu výhodu, že do určité míry nepodléhá ekonomickým výkyvům, jak to můžeme pozorovat v jiných odvětvích. Léky jako statek nezbytný zejména pro stárnoucí část populace se budou prodávat i v období ekonomického útlumu.

Spolu s rostoucí ekonomikou roste také výše průměrné hrubé mzdy, která má dlouhodobě rostoucí trend. V této souvislosti je nutné zmínit také vývoj míry nezaměstnanosti, která se obecně snižuje. V současné době činí průměrná mzda

v ČR 31 851 Kč. Na Vysočině pak průměrná hrubá mzda činí 28 543 Kč (Statistika CZSO, září 2018). Výše mzdy farmaceutů (lékárníků) a farmaceutických laborantů se odvíjí od toho, zda je daný jedinec zaměstnán ve státním zdravotnickém zařízení či v soukromé sféře (soukromé lékárny a řetězce). Plat ve státní sféře je určen tabulkově, zatříděním do příslušné platové třídy. Zohledněna je délka praxe, samozřejmostí jsou příplatky za práci ve ztíženém prostředí či příplatky za práci přes čas. V soukromé sféře je rozhodnutí o výši mzdy zaměstnance ponecháno na uvážení vlastníka. Státní zdravotnická zařízení mohou v důsledku příznivé ekonomické situace nabídnout lepší platové ohodnocení než v soukromém sektoru, atak v současné době převládají preference zaměstnání ve státních zdravotnických zařízeních. Dalším významným důvodem je také nižší zodpovědnost zaměstnanců a neochota dalšího vzdělávání (atestace).

Posledním faktorem, který Lékárnu s. r. o. ovlivňuje je míra inflace, která je obecně udává změnu cenové hladiny. Průměrná míra inflace je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, který vyjadřuje *procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců oproti průměru 12 předchozích měsíců*. Vývoj inflace je zachycen v následujícím grafu za období let 2013 – 2018.



Graf 3 Vývoj míry inflace v období let 2013 – 2018 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Makroekonomická predikce MFČR - červenec 2018)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že od roku 2014 došlo k pozvolnému nárůstu cenové hladiny v ekonomice. V roce 2017 byl zaznamenán meziroční nárůst o 1,8 p. b. Tento nárůst se promítne do cen nakupovaných statků, mezi něž patří také léky. Pro firmu to

pak může znamenat pokles prodejnosti doplňkového sortimentu zboží. Růst cenové hladiny se dále promítne do růstu cen nakupovaného materiálu pro výrobu mastí nebo zdravotnických pomůcek používaných pro běžný chod lékárny.

➤ Politické faktory

Oblast farmaceutického odvětví je kromě legislativy ovlivněna politickými rozhodnutími. Jedná se zejména o stanovení výše marže (přirážky) za výdej léku na recept nebo rozhodnutí o zavedení/zrušení regulačních poplatků, jenž bylo velmi diskutované téma v období let 2008-2015. Tato rozhodnutí jsou v kompetenci vlády ČR jako orgánu výkonné moci, který je oprávněn podávat návrhy zákonů a vydávat nařízení. V tomto případě jde konkrétně o Ministerstvo zdravotnictví, které je ústředním orgánem státní správy pro zdravotní péči a ochranu veřejného zdraví.

Od 1. 1. 2015 byl s oficiální platností zrušen 30 Kč poplatek u lékaře a v lékárně za recept. VZP zavedla jako kompenzaci ušlého zisku následující signální výkony: výkon vyšetření 09543, výkon v pobytu v zařízení lůžkové péče 09544 a **výkon výdeje léčivého přípravku za recept 09552**. Poslední ze zmiňovaných výkonů má kompenzovat lékárně ušlý zisk v důsledku zrušení regulačních poplatků.¹⁹ Od roku 2019 je tento výkon vázán nikoliv na recept, jak tomu bylo dosud, ale na každou položku v receptu. Nově se jedná o výkon s novým názvem – **signální výkon výdeje jednoho druhu léčivého přípravku**. Dle vyhlášky ministra zdravotnictví ze dne 1. srpna 2018 *o stanovení hodnot bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulačních omezeních pro rok 2019* činí hodnota signálního výkonu za výdej na recept 14 Kč.²⁰ Maximální úhrada poskytovateli za vykázané výkony podle seznamu výkonů v hodnoceném období *nepřekročí částku ve výši třináctinásobku měsíčního počtu receptů v roce 2014*, na jejichž základě byl vydán léčivý přípravek částečně nebo plně hrazený z veřejného zdravotního pojištění.²¹ V této souvislosti je nutné zmínit, že přirážka má degresivní charakter (čím dražší lék, tím nižší marže). Finální výši

¹⁹Zdravotnictví a medicína: VZP zhodnotila dopad zrušení regulačních poplatků [online]. 2015 [cit. 2018-11-03]. Dostupné z: <https://zdravi.euro.cz/denni-zpravy/z-domova/vzp-zhodnotila-dopad-zruseni-regulacnich-poplatku-480308>

²⁰Apatýkář: V připomínkovém řízení úhradová vyhláška. In: Apatýkář: V připomínkovém řízení úhradová vyhláška [online]. 2019, 1. 8. 2018 [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <https://www.apatykar.info/kratke-zpravy-15213/>

²¹Lekis: Hodnota signálního výkonu za výdej na recept se pro rok 2018 nemění [online]. 2017 [cit. 2018-11-3]. Dostupné z: <https://www.lekis.cz/novinky/hodnota-siv-se-od-1-1-2017-meni-13-kc/>

marže pro lékárnou ovlivňuje také smluvní dohoda s distributory léčiv nebo výše odebraného množství čili vyjednávací síla firmy vůči svým dodavatelům.

Zrušení regulačních poplatků vyústilo v podporu ze strany krajů v podobě hrazení poplatků pro státní zdravotnická zařízení a krajské lékárny. Tento režim se však netýká lékáren soukromých. Důsledky nehrazení poplatků kraji soukromým lékárnám byly následující:

- průměrný pokles počtu receptů o 30 – 60 %,
- snížení příjmů v průměru o 30 – 70 %,
- zkracování pracovní doby,
- zavřeny některé lékárny.²²

➤ **Technologické faktory**

V této oblasti je důležitý především informační systém, bez kterého se v dnešní době žádná lékárna či jiné zdravotnické zařízení již neobejde. Lékárna s. r. o. používá lékárenský *software* *MEDICO*, který umožňuje vedení skladového hospodářství včetně navazujících agend, vedení účetnictví, lékové záznamy pacientů a přímou vazbu na databázi dostupných léčiv nebo věrnostní systém. Předností tohoto softwaru je funkce nesíťového provozu, která v případě výpadku serveru zajistí plynulý chod lékárny až do odstranění problému. Lékárna s. r. o. musí pro tento software kupovat platnou licenci, která se vydává na období 3 měsíců a stojí 9 200 Kč.

➤ **Ekologické faktory**

Do této kategorie spadá zejména nakládání s nepoužitými léčivy jejich skladování a vzniklé náklady na likvidaci tohoto odpadu. Dále zde patří povinná hlášení SÚKLu o odpadech a případné sankce za naplnění.

Lékárna s. r. o. stejně jako jiné lékárny mají podle *Zákona o léčivech* povinnost *převzít od fyzických osob nepoužitelná léčiva*. Lékárna má pro tyto účely od kraje k dispozici speciální kontejner, do kterého je možné léky odkládat. Náklady spojené s likvidací odpadu (předání specializované firmě) lékárně hradí kraj. V případě nepředání odpadu k

²²Čtrnáctideník: CEVRO Liberálně konzervativní akademie. 2009, 2009(6.).

likvidaci hrozí pokuta ve výši 0,5 mil. Kč. Na závěr je lékárna povinna sepsat hlášení o likvidaci odpadu. Při nakládání s nepoužitelnými léčivy se postupuje stejně jako při nakládání s nebezpečnými odpady. Odpady musí být shromažďovány odděleně od ostatních odpadů ve vhodných sběrných prostředcích. Nepoužitelná léčiva i s obaly musí být zabalena do pevných, zdvojených plastových pytlů nebo plastových nádob, těsně uzavřených a označených nápisem „nepoužitelná léčiva“ a „nebezpečný odpad“. Takto zabalený a označený odpad nesmí být odstraňován s komunálním odpadem.

Závěry SLEPTE analýzy

Na základě provedené SLEPTE analýzy byly popsány faktory, které firmu ovlivňují zvenčí a mají dopad na její běžné fungování. Tyto faktory jsou těžko ovlivnitelné. Je možné je pouze identifikovat a snažit se na ně v rámci trhu reagovat. Ze sociálních faktorů, jež na firmu působí kladně, je obecné stárnutí obyvatelstva. Dále to jsou krajové zvyklosti (zejména zvýšené riziko úrazů a nemocnost obyvatel), které zajišťují poptávku po lékařské péči a vzdělanost v oboru. Legislativní faktory působí jednoznačně negativně a představují pro společnost značná omezení. Do ekonomických faktorů, které působí kladně lze zařadit příznivou ekonomickou situaci. Negativně působí vývoj mezd ve zdravotnictví zejména pak ve státních zdravotnických zařízeních, která si mohou dovolit nabídnout nastupujícím absolventům lepší platové ohodnocení než v soukromé sféře. Míra inflace působí neutrálně, neboť na jedné straně se promítá do růstu cen nakupovaných vstupů a na straně druhé zvyšuje cenu léku pro konečného zákazníka. Politické faktory rovněž působí na společnost negativně a plyne z nich řada omezení, která se promítají zejména do oblasti stanovení přírážky k léku za výdej na recept, která je pevně dána vyhláškou Ministerstva zdravotnictví a má regresivní charakter. Regulace oblasti marže ze strany státu znemožňuje lékárně zvyšovat obrát. Technologické faktory působí na lékárnu pozitivně a pomáhají zabezpečit její chod. Ekologické faktory působí na společnost negativně, neboť ji ukládají funkci sběrného místa pro nevyužitá léčiva jejich skladování a způsob likvidace. V případě nesplnění této povinnosti hrozí lékárně sankce. V následující tabulce jsou sumarizovány závěry v členění na faktory, které firmu ovlivňují pozitivně a negativně.

Tabulka 6 Závěry SLEPTE analýzy

Faktory působící pozitivně	Faktory působící negativně
Stárnutí obyvatelstva	Legislativa
Krajová specifika	Politická rozhodnutí
Příznivá ekonomická situace	Ekologické faktory
Vzdělanost v oboru	

Zdroj: Vlastní zpracování

2.2 Analýza oborového prostředí

V této kapitole bude provedena analýza oborového prostředí. Jako nástroj pro provedení analýzy bude použit Porterův model pěti konkurenčních sil.

➤ Hrozba vstupu nových konkurentů

Počet lékáren kontinuálně rostl od 90. let, a to až do roku 2013. V posledních letech lze zaznamenat mírný pokles počtu lékáren. Podle dat Státního ústavu pro kontrolu léčiv působí v českých městech 2 754 lékáren (stav k 15. 1. 2019). Možností pro otevírání nových lékáren není na trhu již mnoho. Lze konstatovat, že trh lékáren je v České republice a zvláště pak ve velkých městech prakticky zaplněn. Opačný extrém lze sledovat v odlehlejších oblastech, zejména pak vesnicích, kde je dostupnost lékáren tristní. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je nízká i přesto, že vstup na lékárenský trh je relativně snadný, avšak jak již bylo uvedeno v předchozím textu, naráží na mnohá legislativní omezení a regulace ze strany státu.

Současná konkurence na trhu

V současné době působí ve městě, kde se nachází Lékarna s. r. o. celkem 10 lékáren. Za konkurenční prvky lze označit umístění lékárny, nabízený sortiment a otevírací dobu. Nejsilnějším konkurentem pro Lékárnu s. r. o. je obchodní řetězec lékáren Dr. Max, který konkuruje soukromým lékárnám zejména v cenové oblasti. Konkrétně se ve městě nacházejí 3 pobočky tohoto řetězce. Další nespornou výhodou je otevírací doba a poloha lékáren Dr. Max v místech s velkou koncentrací lidí (Nákupní centrum, Kaufland, Tesco).

Nejbližším konkurentem Lékárny s.r.o. je Lékárna Alfa, která se nachází ve vzdálenosti 200 metrů od provozovny. Posledním významným konkurentem je lékárna Na náměstí, která je situovaná přímo v centru města. Tato lékárna nabízí svým zákazníkům léky s nižším doplatkem. V níže uvedené tabulce je zobrazena nejbližší konkurence. Třídícím hlediskem je *doba působení na trhu, a otevírací doba*. Potřebná data byla převzata z veřejně dostupné databáze firem na stránkách Justice. cz a z Internetu.

Tabulka 7 Srovnání nejbližší konkurence

Název	Vznik	Otevírací doba
Lékárna Alfa	2015	8:00 – 17:00
Lékárna Na náměstí	1992	7:30 – 18:30

Zdroj: Vlastní zpracování, dle Justice. cz

Lékárna Alfase nachází rovněž na okraji města, avšak v těsné blízkosti Zdravotnického střediska, kde má vybudovány kontakty z řad ordinujících lékařů. Pacienti, kteří Zdravotnické středisko navštíví, jsou lékaři dále posíláni do této lékárny. Poloha lékárny Na náměstí je strategicky výhodnější, neboť se nachází přímo v centru města. Co se týče otevírací doby, ta je u obou lékáren odlišná. Lékárna Na náměstí jako jediná zanalyzovaných konkurentů má otevřeno i v sobotu dopoledne a to od 8 – 12 hod. Poslední zkoumaný faktor je doba působení na trhu. Pevnou pozici na trhu má vybudovaná lékárna Na náměstí, která byla založena v roce 1992. Lékárna Alfa byla založena teprve nedávno, a sice v roce 2015. Lékárna s. r. o. se od svých konkurentů odlišuje především v individuálním přístupu ke každému zákazníkovi, kompetentním personálem, který kromě samotného prodeje léčiv poskytuje odborné poradenství, což pro zákazníka vytváří přidanou hodnotu. Další odlišností je skutečnost, že podnikání je pojato jako poslání s cílem pomoci lidem, nikoliv pouze za účelem dosažení zisku se snahou prodat zákazníkovi za každou cenu nejdražší lék. Za další faktor, kterým se odlišuje od svých současných konkurentů je dřívější otevírací doba (každý den od 7:00 – 17:00).

➤ **Vyjednávací síla odběratelů**

Zákazníky Lékárny s. r. o. tvoří převážně muži středního věku. Dále jsou to zákazníci, kteří lékárnu navštíví po cestě do nebo z práce (za městem se nachází průmyslová zóna) nebo ti, kteří městem pouze projíždějí. Pro tyto zákazníky je k dispozici parkoviště.

Poslední skupinu tvoří stálí zákazníci, kteří jsou s nabízeným sortimentem a doplňkovými službami spokojeni a rádi se zde vrací. Schopnost zákazníků ovlivnit konečnou cenu léku je nízká. Prodejní cena léku je výsledkem smluvního ujednání mezi distributorem a lékárnou a výší přiřazené marže k ceně léku. Vyjednávací síla zákazníka je proto velmi malá, avšak právo volby navštívit a zakoupit lék v jakékoliv lékárně mu odepřeno není. Právě sortiment, doplňkové služby nebo dobrý věrnostní program přiměje zákazníka k nákupu v konkrétní lékárně a ne u konkurence.

➤ Vyjednávací síla dodavatelů

Lékárna s. r. o. má celkem 4 hlavní distributory. Drogistický a doplňkový sortiment je zajišťován prostřednictvím odborného farmaceutického distributora. Výběr distributora se odvíjí podle skladu, který se nachází v blízkosti provozovny. V případě Lékárny s. r. o. se jedná o sklady v Táboře a v Brně. V případě nedostupnosti nějakého léku v konkrétním skladu, je lék dovezen a distribuován ze skladu v nejbližším městě. Distributoři jsou farmaceutické společnosti s velkou vyjednávací silou, díky ní je pro lékárnou problematické sjednat výhodné cenové podmínky. Ministerstvo zdravotnictví ve svém *cenovém předpisu* stanovuje maximální výši obchodní přírážky, jenž může být u léků uplatněna lékárnou a distributorem. Aktuálně platná maximální obchodní přírážka je zobrazena v níže uvedené tabulce.

Tabulka 8 Maximální obchodní přírážka u léčivých přípravků dle systému degresivní marže

Pásma	Základ od (v Kč)	Základ do (v Kč)	Sazba	Nápočet (v Kč)
1	0	150	37 %	0,00
2	150,01	300	33 %	6,00
3	300,01	500	24 %	33,00
4	500,01	1 000,00	20 %	53,00
5	1 000,01	2 500,00	17 %	83,00
6	2 500,01	5 000,00	14 %	158,00
7	5 000,01	10 000,00	6 %	558,00
8	10 000,01	9 999 999,00	4 %	758,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Obchodní přírážka je maximální možná a dělí se o ni lékárna a distributor. Pokud si tedy distributor u léku s cenou výrobce 500 Kč uplatní na dodávku léku 10 %, lékárna si může uplatnit v prodejní ceně už pouze zbývajících 10 %.

Nejvyšší hodnota obchodní přírážky 37 % je u levnějších léků, kdy ceny výrobce dosahují hodnoty maximální 150 Kč. Tyto léky tvoří i naprostou většinu (cca 75 %) distribuovaných balení v ČR. Data v posledním sloupci tabulky jsou vypočteny tak, že k částce vypočtené procentuální sazbou se připočte maximálně pevná část odpovídající pásnu dle výše základu (nápočet).²³

Hrozba vstupu substitučních produktů

Jako doplňkový sortiment nabízí Lékárna homeopatika. Homeopatika se však nesmí brát jakou potenciální substituce klasických léků. O tom je pacient lékárníky řádně poučen. Homeopatie je léčebná metoda, která se může osvědčit zejména při léčbě akutních onemocněních, jako jsou chřipkové virózy, angíny nebo záněty různých tkání, neměla by ale být brána jako metoda první volby. Na rozdíl od klasických léků homeopatický lék neodstraňuje příznaky, ale je cílen na příčinu nemoci. (Lebenhart, 2017, s. 14). Další možnou substituci léčiv mohou představovat alternativní léčebné metody (čínská medicína, akupunktura, autopatie,²⁴ aj.), které by v budoucnu mohly znamenat určitou hrozbu pro farmaceutický průmysl. Tyto přírodní způsoby léčby nabývají v poslední době na síle a můžeme se jen dohadovat, zda se jedná jen o společenský trend nebo opravdovou touhu lidí hledat jiné způsoby léčby tam, kde klasická medicína selže. O účinnosti těchto přírodních způsobů léčby není sporu. Jistou nevýhodu můžeme spatřovat pouze v relativně malé informovanosti veřejnosti nebo nedůvěře v tyto léčebné metody. Další potenciální hrozbu představují tzv. bylinné lékárny, které nabízejí přírodní bylinné preparáty, bio výrobky, přírodní kosmetiku nebo bylinné čajové směsi. Je ovšem pravdou, že drtivá většina lékáren se snaží tento trend zachytit a nabízí tento sortiment jako doplňkové zboží.

²³ *O lécích: Jaká je obchodní přírážka lékáren a distributorů?* [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <http://www.olecich.cz/encyklopedie/jaka-je-obchodni-prirazka-lekaren-a-distributoru>

²⁴ Metoda celostního pozitivního působení na lidské tělo. Vychází z homeopatie.

Závěry Porterova modelu pěti konkurenčních sil

V úvodu Porterova modelu byla analyzována hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Tato hrozba byla vyhodnocena jako velmi malá, neboť v současné době je lékárenský trh v České republice přesycen. Samostatnou kapitolou jsou pak povinnosti spojené s otevřením a chodem lékárny a vypořádání se se všemi legislativními omezeními. Další faktor modelu, jenž byl posuzován, byla současná konkurence na trhu. Největší hrozbu pro Lékárnu s. r. o. představuje nejbližší a zároveň přímý konkurent, lékárna Alfa. Ve prospěch této lékárny hraje skutečnost, že má přímý kontakt na lékařský personál Zdravotnického střediska. Poptávka po produktech této provozovny je z velké části zajištěna doporučením. Zde nakupují zejména lidé důchodového věku.

Lékárna Na náměstí představuje pro Lékárnu s. r. o. poslední významnou konkurenci, byť se nenachází v její bezprostřední blízkosti. Její konkurenční výhoda spočívá v tom, že nabízí léky s nižším doplatkem. Další skutečnost, která hraje v její prospěch, je její umístění přímo v centru města a také dlouhá tradice na trhu (působí od roku 1992). I přesto, že konkurence na lékárenském trhu velká, disponuje Lékárna s. r. o. přednostmi, kterými se od své konkurence odlišuje. Je to zejména kvalifikovaný a kompetentní personál lékárny (3 odborní zástupci), který kromě prodeje dokáže zákazníkovi poskytnout odbornou radu. Dále pak celý podnikatelský koncept lékárny, který je pojat především jako služba lidem s cílem zachovat kořeny klasického lékárenství založeného především na odborném poradenství lékárníka. V neposlední řadě také široký sortiment, který zahrnuje nejen léčivé přípravky podle kódu SUKLu, ale také zdravotnické prostředky, kojeneckou výživu, doplňky stravy, čaje a homeopatika.

Další prvky Porterova modelu jsou vyjednávací síla odběratelů a vyjednávací síla dodavatelů. V obou případech můžeme konstatovat, že vyjednávací síla vůči odběratelům i dodavatelům je velmi malá. Schopnost odběratelů ovlivnit finální cenu léku je prakticky nemožná z toho důvodu, že cena léku je výsledkem součtu ceny výrobce, obchodní přírážky a DPH. Nicméně zákazník má právo nakoupit v lékárně, která mu vyhovuje jak cenou léku, tak rozsahem svého sortimentu a ochotou personálu.

Vyjednávací síla dodavatelů se odvíjí od velikosti lékárny a její schopnosti vyjednat pro sebe příznivé ceny. V případě Lékárny s. r. o. je tato schopnost nízká, neboť jako malá soukromá lékárna nemá příliš mnoho šancí vůči distributorům zastoupených velkými farmaceutickými firmami vyjednat lepší cenové nebo platební podmínky jako řetězec typu Dr. Max nebo Benu. Dále lze předpokládat, že dodavatelé budou i nadále posilovat svoji pozici. Důsledkem pak může být výpadek určitých léků, což může snižovat věrohodnost lékárny. Možný řešením se jeví sdružení (nikoliv však majetkové) malých soukromých lékáren do jediné lékárny za účelem posílení své pozice vůči dodavatelům. Lékárna s. r. o. má 4 hlavní distributory (sklady v Táboře a Brně). Poslední silou, která byla prostřednictvím Porterova modelu zkoumána, je hrozba existence substitučních výrobků. Za potenciální hrozbu léčiv lze označit například homeopatika a další alternativní způsoby léčby. Dále také v souvislosti s narůstajícím trendem zdravého životního stylu a přechodu k přírodním lékům určitou míru hrozby představují bylinné lékárny se svým širokým sortimentem od bio kosmetiky, bylinné čaje až po různé tinktury, oleje a masti. Faktory, které mají na Lékárnu s. r. o. pozitivní nebo negativní vliv jsou opět shrnuty v níže uvedené tabulce.

Tabulka 9 Závěry Porterova modelu

Faktory působící pozitivně	Faktory působící negativně
Hrozba vstupu nových konkurentů	Silní dodavatele
Vyjednávací síla odběratelů	Vysoká konkurence
	Hrozba vstupu substitučních produktů

Zdroj: Vlastní zpracování

2.3 Analýza vnitřního prostředí

V této kapitole bude provedena analýza vnitřního prostředí za pomoci McKinseyho modelu 7S. Mezi faktory modelu patří: strategie, struktura, systémy, styl řízení, spolupracovníci, sdílené hodnoty a schopnosti.

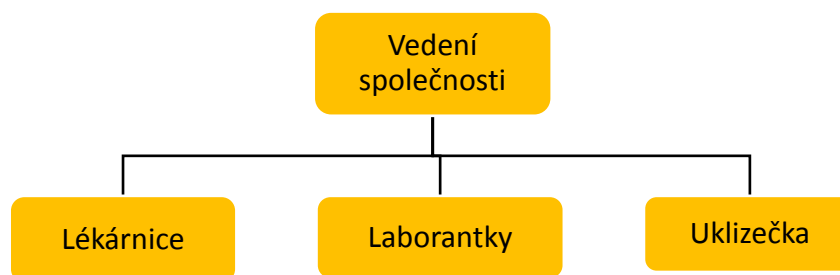
➤ Strategie

Lékárna s. r. o. působí na trhu již 24 let a její strategie je prostá. Jejím cílem je poskytovat lékařskou péči široké veřejnosti. Tato strategie vychází z podnikatelského konceptu a je dána oborem, ve kterém společnost podniká. Hlubší podnikatelskou

strategii firma vypracovanou nemá. Vzhledem k jejímu podnikatelskému zaměření je dle mého názoru vcelku zbytečná. Za nedostačující lze v současné době označit marketingovou strategii firmy. Lékárna s. r. o. nemá své webové stránky či profil na sociálních sítích, kde by mohla sdílet informace o prodávaných novinkách, změně otevírací doby, dovolené apod. Nicméně jisté kroky v tomto směru již byly podniknuty. Lékárna nechala natisknout a vylepit propagační letáčky v okolí lékárny.

➤ **Struktura**

Lékárna s. r. o. má liniovou organizační strukturu, která je založena na přímé nadřízenosti a podřízenosti jednotlivých zaměstnanců. Tato struktura však není ve firmě pevně zakotvena. Jde spíše o neformální organizační strukturu, ve které všichni zaměstnanci znají své povinnosti a vědí, komu jsou také odpovědni. Rozhodovací pravomoc náleží dvěma jednatelům (vlastníkům firmy). Každý z jednatelů zastupuje společnost samostatně. V lékárně je však zaměstnán pouze jeden z nich a to na pozici lékárníka a zároveň odborného zástupce, který je zodpovědný za veškerý chod Lékárny s. r. o. Dále jsou v lékárně zaměstnány dvě laborantky (z toho jedna na dohodu o provedení práce), jedna lékárnice a jedna uklízečka. Externě pro firmu dále pracuje jedna účetní, která má na starosti ekonomickou agendu a daňový poradce. Organizační struktura Lékárny s. r. o. je zobrazena na níže uvedeném schématu.



Obrázek 5 Organizační struktura Lékárny s. r. o.

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle interních informací firmy)

Pracovní náplň a pravomoci jednotlivých zaměstnanců jsou následující:

- *Lékařník* je vysokoškolský odborník přes léky. Pouze on má pravomoc vydávat léky na recept a zároveň by vám měl poradit, zda se snesou s jinými léky nebo

doplňky, které zákazník bere. V některé literatuře se lze setkat s názvem farmaceut;

- *Farmaceutický asistent (laborant)* je středoškolsky vzdělaný pracovník v lékárně. Může vydávat léky bez receptu a ostatní sortiment lékárny. Farmaceutický asistent není oprávněn vydávat léky na recept.

➤ **Systémy**

Chod Lékárny je zabezpečen lékárenským programem MEDICO od společnosti Fill SW servis s. r. o. Jedná se komplexní program pro vedení skladového hospodářství lékáren včetně navazujících agend: přímá vazba na databázi dostupných léčiv, zdravotnické techniky na našem trhu - AISLP²⁵, vyhodnocení lékových interakcí, lékové záznamy pacientů a věrnostní systém (evidence pomocí zákaznických karet).

AISLP – databáze obsahuje 60 000 kódů léčivých přípravků, 24 000 parafarmaceutik a 6000 prostředků zdravotnické techniky. Program dále umožňuje snadné vyhledávání/výběr podle různých kritérií (např. podle názvu přípravku, kódu SÚKL, názvu léčivé látky, ATC klasifikace atd.) i textové vyhledávání. Ke každému léčivému přípravku jsou k dispozici textové informace (SPC, příbalová informace, kompendiální článek, stručná anglická informace...), informace o složení, o způsobu výdeje, o cenách a úhradách, preskripčních a indikačních omezeních. Samozřejmostí je postup, který je v souladu s nařízením Evropského parlamentu 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů (GDPR), ze dne 25. 5. 2018.²⁶ Program dále vyžaduje čtvrtletní aktualizaci a zakoupení licence.

➤ **Styl řízení**

Styl řízení je demokratický. Každý pracovník odpovídá za řádné plnění pracovních úkolů, které jsou mu přiděleny. Nadřízení pečlivě vybírají personál firmy, velký důraz je kladen na odbornost, komunikační schopnosti a umění jednat s lidmi. Při výběru zaměstnanců je brán zřetel na reference a doporučení. Důležité je rovněž sdílení firemní kultury a nadšení zaměstnanců pro věc. Řešení jakýchkoli problémů probíhá na bázi oboustranné komunikace mezi zaměstnancem a majitelem firmy. Organizační struktura

²⁵ Informační systém léčivých přípravků registrovaných v ČR schvalovaných SÚKL i centralizovanou procedurou, parafarmaceutik a prostředků zdravotnické techniky

²⁶ AISLP: Informační systém léčivých přípravků. AISLP: Informační systém léčivých přípravků [online]. 2019 [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://www.aislp.cz/>

postrádá mezistupně. Ovšem v tak malém podniku, jakým Lékárna s. r. o. je, nemá takováto struktura opodstatnění.

➤ **Spolupracovníci**

V současné době pracuje v lékárně 5 zaměstnanců. Ve firmě panuje demokratický styl řízení a přátelské pracovní prostředí. Důležité jsou rovněž dobré vztahy na pracovišti. Ty jsou prohlubovány jednou ročně na vánočním posezení zaměstnanců firmy. Co se týče věkové struktury zaměstnanců, tak ta je zastoupena pracovníky ve středním věku a dále pracovníky ve věkové kategorii 50 + let. Kromě jednoho majitele firmy jsou v lékárně zaměstnány výhradně ženy. Nově příchozí zaměstnanci jsou podle zákona seznámeni s BOZP a s hygienickým režimem lékárny.

Všichni pracovníci lékárny jsou povinni dodržovat zásady osobní hygieny a dále mají povinnost se podrobit preventivním lékařským prohlídkám. Dále je pro všechny zaměstnance lékárny předepsán ochranný oděv včetně pracovní obuvi. Pracovní bílý oděv je poskytován majiteli lékárny. Ochranný oděv i obuv se doporučuje schovávat odděleně od osobního oblečení. V ochranných pracovních oděvech je dále zakázáno vycházet mimo prostory lékárny. Veškerý ochranný oděv je nutné 1-2 týdně měnit za čistý.

➤ **Sdílené hodnoty**

Sdílené hodnoty podniku vycházejí ze samotného poslání firmy, kterým je poskytovat lékařskou péči všem občanům bez rozdílu. Personál vnímá svou práci jako komplexní službu lidem. Cílem je spokojený zákazník, který se bude do lékárny rád vracet. Pro vlastníky nepředstavuje podnikání v oblasti lékárenství pouze zdroj příjmů, ale také koníček. Tento pozitivní přístup sdílejí také ostatní zaměstnanci. Stmelovacím prvkem je nadšení pro věc a vnímání práce jako činnosti, která je naplňuje a zároveň i baví.

➤ **Schopnosti**

Na poskytování zdravotní péče se mohou v zařízeních lékařské péče účastnit pouze osoby starší 18 let, způsobilé k právním úkonům, bezúhonné, splňující zdravotní a odborné předpoklady pro konkrétní druh a rozsah zdravotní péče. Podmínka plnoletosti se nevztahuje na osoby, které poskytují zdravotní péči při výuce nebo při zaškolování pod přímým odborným vedením. Lékařskou péči mohou v lékárnách poskytovat

pouze osoby odborně způsobilé. Odborným předpokladem pro poskytování lékárenské péče je *vysokoškolské vzdělání v oboru farmacie nebo úplné střední odborné vzdělání v oboru farmaceutický laborant nebo vyšší odborné vzdělání v oboru diplomovaný asistent*.

Lékárna musí mít v rozsahu plného pracovního úvazku nebo plné provozní doby ustanovenou *nejméně jednu osobu s vysokoškolským vzděláním v oboru farmacie po získání specializace alespoň v základním oboru ("vedoucí lékárník")* odpovědnou za to, že činnost lékárny probíhá v souladu s právními předpisy a že technologické postupy přípravy zajišťují jakost, účinnost a bezpečnost připravovaných léčivých přípravků; vedoucím lékárníkem může být i provozovatel nebo jím pověřený odborný zástupce podle zvláštního právního předpisu; vedoucí lékárník může v době své nepřítomnosti pověřit svým zastupováním jiného farmaceuta. Doporučuje se, aby se na zajištění provozu lékárny podíleli dva farmaceutičtí laboranti (asistenti) v poměru k jednomu farmaceutovi (není to však povinností).

Závěry z analýzy vnitřního prostředí

Lékárna s. r. o. je na trhu od roku 1995 a za dobu svého působení si na trhu vybudovala svou pozici. Jejím cílem je poskytování lékárenské péče, která jednak vychází z charakteru podnikatelské činnosti a jednak ze samotného poslání firmy. Podrobnější firemní strategie zpracována není. Avšak s ohledem na velikost firmy, lze tento krok pokládat za zbytečný. Slabá místa spatřuji v marketingové strategii, která není úplně optimální. Organizační struktura je liniová, založena na přímé podřízenosti a nadřízenosti jednotlivých pracovníků. Tento model však není striktně dodržován. Vztahy na pracovišti jsou spíše formální a vše je založeno na komunikaci a domluvě mezi nadřízeným a podřízeným.

Systémovou podporu lékárny tvoří lékárenský software MEDICO, který zabezpečuje komplexní vedení skladového hospodářství lékárny včetně navazujících agend. Kromě pořizovacích nákladů je nutné dále platit licence (platnost licence je půl roku). Styl řízení Lékárny s. r. o. je liberální až místy formální. Zaměstnanci vědí, jaké mají kompetence a komu jsou odpovědní za řádné plnění svých pracovních povinností. V současné době sestává počet zaměstnanců z 5 osob. V lékárně je zaměstnán jeden z majitelů firmy, který pracuje na pozici lékárníka a zároveň vykonává funkci

odborného zástupce. Dále v lékárně pracují 2 laborantky, 1 lékárnice a uklízečka. Účetní a daňové služby má lékárna zajištěny externě. Zaměstnanci lékárny (mimo externích pracovníků) jsou povinni dodržovat hygienický režim lékárny a bezpečnost práce, o které musí být řádně proškoleni vedoucím lékárníkem. Povinnou pracovní výbavou je dále ochranný oděv a obuv.

Vedení včetně zaměstnanců firmy sdílí stejnou firemní kulturu, jejímž cílem je poskytování zdravotní péče široké veřejnosti. Při výběru nových zaměstnanců je kladen důraz na dosažení potřebného vzdělání. Tím je v případě lékárníka vysokoškolské vzdělání v oboru farmacie nebo úplné střední odborné vzdělání v oboru farmaceutický laborant nebo vyšší odborné vzdělání v oboru diplomovaný asistent. Dalšími atributy výběru je schopnost komunikace, empatie a příjemné vystupování. Závěry z této analýzy jsou pro větší přehlednost shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 10 Závěry z analýzy "7S"

Faktory působící pozitivně	Faktory působící negativně
Tradice na trhu	Marketing
Jasná organizační struktura a pracovní náplň	
Kvalifikovaná pracovní síla	

Zdroj: Vlastní zpracování

2.4 Kralickův Quick test

Jelikož mnou analyzovaná společnost nemá zveřejněny finanční výkazy na portálu Justice. cz a tyto výkazy nebyly ze strany majitelů lékárny poskytnuty, proto byly vybrány 3 lékárny ve srovnatelné lokalitě a velikosti, na něž byl aplikován Quick test. Jeho účelem je odкрыtí silných a slabých stránek oboru podnikání. Kvůli zachování anonymity jednotlivých lékáren budou fiktivně pojmenovány jako Lékárna A, Lékárna B a Lékárna C. Tabulka 10 zobrazuje hodnoty účetních výkazů roku 2017 všech zmiňovaných lékáren, které byly převzaty z portálu Justice. cz. Provozní cash – flow bylo vypočítáno z účetních výkazů jednotlivých lékáren nepřímou metodou, která vychází ze vygenerovaného zisku, který je následně upraven na peněžní tok. Metodika nepřímé metody je následující: k dosaženému výsledku hospodaření za účetní období jsou přičítány položky aktiv a pasiv podle následujícího klíče. **Růst** položky **aktiv** bude zaznamenán se znaménkem minus. **Růst** položky **pasiv** se znaménkem plusovým.

Pokles položky **aktiv** bude zaznamenán se znaménkem plus. **Pokles** položky pasiv bude zaznamenán znaménkem opačným. Výpočet provozního cash – flow jednotlivých lékáren za rok 2017 je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka 11 Výpočet provozního cash-flow

V tisících Kč	Lékárna A	Lékárna B	Lékárna C
Výsledek hospodaření za účetní období	155	1 009	496
Odpisy	0	121	298
Zásoby	25	-78	-53
Krátkodobé závazky	- 145	99	138
Krátkodobé BÚ	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	20	0	0
Časové rozlišení aktiv	38	0	-4
Časové rozlišení pasiv	0	0	-23
Změna stavu rezerv	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	15	-233	-582
Tržby z prodeje DM	0	-1	0
ZC prodaného DM	0	0	0
Provozní cash - flow	108	917	270

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12 Data pro výpočet Kralickova Quick testu

Ukazatel (v tis. Kč)	Lékárna A	Lékárna B	Lékárna C
Vlastní kapitál	6 997	4 965	3 722
Cizí kapitál	825	680	4 475
Celkový kapitál	7 849	5 645	8 197
Celková aktiva	6 997	5645	8 220
Peněžní prostředky	5 745	1 141	2 656
Tržby (výkony)	8 705	24 716	28 295
EBIT	203	1 257	619
Provozní cash - flow	108	917	270

Zdroj: Vlastní zpracování, dle účetních výkazů jednotlivých lékáren za rok 2017

Tabulka č. 13 sumarizuje vypočtené hodnoty ukazatelů R1 – ukazatel samofinancování, R2 – doba splácení dluhu, R3 – rentabilita celkového kapitálu, R4 – cash – flow v % podnikového výkonu a zároveň přidělené bodové ohodnocení podle stupnice. Ukazatele jsou ohodnoceny body na stupnici 0-4, kde 0 představuje nejhorší výsledek, 4 naopak výsledek nejlepší.

Tabulka 13 Výsledné hodnoty Kralickova Quick testu

	Lékárna A	Bodové ohodnocení	Lékárna B	Bodové ohodnocení	Lékárna C	Bodové ohodnocení
Koeficient samofinancování (R1)	0,89	4	0,88	4	0,65	4
Doba splácení dluhu (R2)	-8,22	4	-0,50	4	6,73	2
Finanční stabilita	x	4	x	4	x	3
Rentabilita celkového kapitálu (R3)	0,03	1	0,22	4	0,08	1
Cash – flow v % podnikového výkonu (R4)	0,01	1	0,04	1	0,01	1
Výnosová situace	x	1	x	2,5	x	1
Celková situace		2,5		3,25		2

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěry z Kralickova Quick testu

Z provedeného Kralickova Quick testu vyplynulo, že Lékárna A, B a C vykazují podobné hodnoty ukazatelů R1 a R2. Jejich finanční stabilita je příznivá. Lze tedy říci, že se jedná o hodnoty typické pro obor podnikání. Koeficient samofinancování dosahuje ve všech zkoumaných lékárnách nejvyššího bodového ohodnocení. Z toho vyplývá, že lékárny mají ve většině případech dostatek vlastního kapitálu na úhradu cizích zdrojů, které představují hlavně závazky vůči pojišťovnám a závazky z obchodních vztahů. Využívají tedy především vlastní zdroje. Úvěrové financování zejména u menších

soukromých lékáren není již tak typické (nikoliv však výjimečné). Ukazatel doby splácení dluhu rovněž vykazuje shodné hodnoty (vyjma lékárny C). Ukazatel rentability celkového kapitálu je ukazatelem skupiny, která zkoumá výnosovou situaci podniku. Tento ukazatel představuje poměr výsledku hospodaření před zdaněním a úroky na celkových aktivech firmy. Vyjadřuje efektivnost celkového vloženého kapitálu do firmy. Celkový kapitál je efektivně zhodnocován pouze v případě Lékárny B, u které hodnota ukazatele dosahuje nejvyššího bodového ohodnocení. Výsledná hodnota je do jisté míry dána výší generovaného zisku před zdaněním a úroky, jehož hodnota výrazně přesahuje hodnotu EBIT u lékáren A a C. Zbývající dvě lékárny vykazují u tohoto ukazatele bodové hodnocení 1.

Výnosová situace v oboru již není tak příznivá jako oblast finanční stability, což je dáno zejména regulací marže a legislativně-politickými rozhodnutími, které lékárnám brání zvyšovat svůj zisk. Dalším faktorem je pak vysoce konkurenční prostředí. Celkové hodnoty oborového prostředí spadají do šedé zóny (mimo Lékárnu B, která vykazuje hodnoty lehce nad šedou zónou). Lze se tak přiklánět k tomu, že se opět jedná o hodnoty typické pro obor podnikání. Závěry z provedeného Kralickova Quick testu poslouží dále jako podklad pro závěrečnou SWOT analýzu. Za silnou stránku oboru lze označit schopnost samofinancování, která je dána převahou vlastních zdrojů nad cizími, která značí nižší zadluženost, než jaká je v jiných oborech. Slabší výnosová situace, která je dána konkurenčním prostředím, nízkou vyjednávací silou vůči dodavatelům a v neposlední řadě také regulací marže ze strany státu.

2.5 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je shrnout výše provedené analýzy do jednoho celku a odhalit příležitosti a hrozby, které vycházejí z vnějšího prostředí firmy. Tyto faktory byly analyzovány pomocí SLEPTE analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Silné a slabé stránky podniku jsou výsledkem analýzy „7S“ a vychází z vnitřního prostředí podniku. Na tyto faktory je firma schopna reagovat na rozdíl od příležitostí a hrozeb, které vyplývají z jejího okolí.

Příležitosti

- Demografický vývoj (stárnutí obyvatelstva)
- Zvýšení poptávky po léčích
- Rozšíření nabízeného sortimentu
- Propagace a reklama (tvorba webových stránek)

Hrozby

- Legislativa a politická rozhodnutí
- Ekologická nařízení
- Silná konkurence na trhu
- Nízká vyjednávací síla vůči dodavatelům a odběratelům
- Hrozba substitučních produktů (alternativní způsoby léčby)
- Internetový prodej

Silné stránky

- Vysoká odbornost
- Stabilní pozice na trhu
- Budova lékárny v osobním vlastnictví
- Jasná organizační struktura
- Podpora informačního systému MEDICO
- Jasně poslaní firmy
- Přátelské vztahy na pracovišti
- Finanční stabilita
- Nízká zadluženost

Slabé stránky

- Chybějící marketing a propagace
- Chybějící motivační systém zaměstnanců
- Výnosová situace (neschopnost ovlivnit výši marže)

Závěry ze SWOT analýzy

Co se týká stávající strategie, která vyplynula z výše provedené SWOT analýzy, tak společnost využívá tzv. udržovací strategii. Ta je zaměřena na využití silných stránek firmy se snahou eliminovat slabé stránky. Tato strategie je s ohledem na množství hrozeb, které není firma schopna ovlivnit, reálná, nicméně ji jako budoucí strategii považují za riskantní. Jedná se o hrozby vyplývající z oboru podnikání a jsou to v především legislativní a politická omezení. Tyto skutečnosti vyplývají z provedené SLEPTE analýzy. Silné stránky společnost může rozvíjet prakticky okamžitě a pomocí nichž se může snažit eliminovat svá slabá místa. Ze silných stránek společnosti bych vyzdvihla kvalifikovaný pracovní personál, na němž stojí koncept podnikání v lékárenství. Dále pak finanční stabilitu a nízkou zadluženost. Silné stránky firmy vyplynuly z provedené SLEPTE analýzy a Kralickova Quick Testu. V neposlední řadě také skutečnost, že lékárna je provozována v budově, která je ve vlastnictví firmy, což představuje významnou úsporu nákladů. Naopak slabá místa spatřuji zejména v nedostatečné propagaci lékárny a chybějícím motivačním systémem. Tyto slabé stránky lékárny vyplývají z analýzy „7S“.

Obor, ve kterém společnost podniká, se na první pohled může zdát velmi perspektivní. Jeho nesporným rizikem je vysoce konkurenční prostředí a řada omezení, která vyplývají z legislativy a politických rozhodnutí. Tato omezení není lékárna schopna ovlivnit, tak je musí akceptovat. Pravděpodobně největší hrozbu představují silní dodavatelé i odběratelé, kteří budou mít tendenci dále posilovat zejména vůči malým soukromým lékárnám. Další možnou hrozbou pro současné lékárenství jsou alternativní způsoby léčby založené na produktech z přírody. Výše uvedené skutečnosti byly zjištěny pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Jako možnou příležitost, které by Lékárna s. r. o. mohla využít je demografický vývoj. Podle vývoje posledních let obyvatelstvo stárne rychleji než je přirozený přírůstek obyvatelstva, což může signalizovat zvyšující se poptávku po lékařské péči i lecích. Tato příležitost vyplynula z provedené analýzy vnějšího prostředí (SLEPTE analýza). Další příležitost pro lékárnu spatřuji v rozšíření sortimentu nabízeného zboží, zejména směrem k přírodním produktům a v tvorbě webových stránek, které by oslovily širší okruh veřejnosti, zejména pak mladší generaci. Tyto příležitosti vyplývají ze slabých stránek společnosti, které byly zjištěny pomocí analýzy „7S“.

3 Vlastní návrhy a řešení

Poslední část diplomové práce je tvořena návrhovou částí práce, ve které jsou na základě závěrů z provedených analýz formulovány návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení současného stavu Lékárny s. r. o. Návrhy vycházejí ze závěrů SWOT analýzy a zjištěné stávající strategie. Veškeré návrhy jsou reálné a proveditelné.

Z výše zjištěných skutečností a s ohledem na rostoucí trh navrhuji pro Lékárnu s. r. o. strategii ofenzivní (strategie „max – max“). Ta spočívá ve využití silných stránek firmy k dosažení příležitostí, které se firmě nabízejí z jejího okolí. Výši svých nákladů (zejména těch variabilních) firma ovlivnit nemůže, proto by se měla snažit o zvyšování svého obrátu. O to by měla usilovat prostřednictvím efektivnější organizace práce, zlepšením propagace – tvorba webových stránek, rozšířením počtu zaměstnanců a v neposlední řadě zavedením doplňkového sortimentu a doplňkových služeb. Jednotlivé návrhy jsou řazeny podle důležitosti.

3.1 Organizace práce

První návrh spočívá v restrukturalizaci organizace práce v tom smyslu, že mimo zvýšení stávajícího počtu zaměstnanců navrhuji rozšíření otevírací doby lékárny. Současná otevírací doba je každý den od 7 – 17 hod. Navrhuji rozšířit otevírací dobu lékárny, která bude fungovat v pátek od 17 – 18:30 hod jako příslužbová lékárna. Fungování služby dále zavést i o víkendech, kdy by byla otevírací doba lékárny následující:

Sobota

8:00 – 11:00

Neděle

8:00 – 11:00

Zavedení této rozšířené pracovní doby bude zkušební. V průběhu roku bude sledována poptávka po této službě a v případě zájmu bude rozšířena i na další dny v týdnu. Zákazník bude moci dopředu zavolat do lékárny, kde mu lékárnice požadovaný produkt již nachystá k okamžitému vyzvednutí. Služba bude prováděna za příplatek ve výši 20 Kč k ceně každé krabičky léku. Příplatek za tuto službu připadne zaměstnanci, který

bude v této rozšířené pracovní době sloužit. K pokrytí této služby bude stačit jeden zaměstnanec. Prodloužení pracovní doby považují za prvek, který zvýší konkurenceschopnost vůči ostatním soukromým lékárnám a dále povede ke zvýšení tržeb. Na straně druhé, rozšíření pracovní doby nepřinese lékárně žádné dodatečné náklady (pouze běžné provozní a mzdové náklady). Podle mého názoru by si jednotlivé lékárny neměly konkurovat výší marže, kterou si lékárna k ceně léku uplatní a je v různých lékárnách rozdílná, ale právě rozsahem nabízených produktů a služeb, který ji odlišuje od konkurence.

3.2 Tvorba webových stránek

Tento návrh reaguje na jednu z největších slabých stránek společnosti, kterou je nedostatečná propagace. Proto navrhuji Lékárně s. r. o. založit webové stránky. Stránky budou plnit zejména informační funkci. Společnost tam bude inzerovat především rozšíření sortimentu a služeb (rozšíření pracovní doby, tvorba dárkových balíčků, objednávky diabetické obuvi atp.) a také aktuální sortiment lékárny a sezonní nabídku. Pro tyto účely navrhuji zřízení dynamického webu. Jeho výhody spočívají v propracovanější prezentaci a schopnosti reakce na změnu sortimentu. Tyto změny probíhají pouze v několika specifických kategoriích, není třeba měnit kompletně celý web. Počáteční investice je sice vyšší, na druhou stranu výhodou této varianty je malá údržba, kterou již zvládá uživatel sám. Samotné naprogramování webu bude zajištěno IT odborníkem na doporučení, finální cena webu bude tedy nižší než v případě specializované firmy. V níže uvedené tabulce je provedena kalkulace nákladů na zřízení výše zmiňovaného webu na základě odborné konzultace s programátorem, který bude web zavádět.

Tabulka 14 Celkové roční náklady na zřízení webu v Kč

Náklady na web	Cena bez DPH	Cena včetně DPH
Webhosting, wordpress + šablona	588	711,48
doména	200	242
Práce programátora	10 000	12 100
Celkové náklady	10 788	13 053,48

Zdroj vlastní zpracování

Celkové náklady na web byly vyčísleny v hodnotě 13 053,48 Kč. Zahrnují roční kompletní balíček webhostingu, který obsahuje neomezený prostor, databáze a podporu skriptů. Dále wordpress (software), který zabezpečuje administraci webového obsahu a samotný výsledný webový obsah. Jedná se o otevřený systém s mnoha volbami šablon. Dále je nutná doména a k ní vygenerovaný e-mail například ve tvaru kontakt@lekarna.cz nebo majitel@lekarna.cz. Práce IT pracovníka, který bude provádět samotné naprogramování a spuštění webu je ohodnocena částkou 10 000 Kč.

3.3 Rozšíření personálu

Třetí návrh se bude zabývat rozšířením personálu lékárny, tak, aby lékárna mohla fungovat efektivněji než dosud. Cílem je rozdělení prací mezi kvalifikovanou pracovní sílu (tedy lékárnice), a nekvalifikovanou pracovní sílu (brigádník). Z tohoto důvodů Lékárně s. r. o. doporučuji přijmout ještě jednoho lékárníka na stálý pracovní poměr, který bude pokrývat výpadek personálu z důvodu nemoci nebo dovolené a služby o víkendu a dále pak jednoho brigádníka (student, maminka na mateřské dovolené) na dohodu o provedení práce s finančním ohodnocením 150 Kč/hod nebo možností čerpat sortiment lékárny za nákupní cenu do výše odměny za skutečně odpracované hodiny. Náplní práce pomocného brigádníka bude doplňování léků, přijímání objednávek diabetické obuvi, tvorba dárkových balíčků a propagace doplňkového sortimentu přírodních produktů. Tento pracovník odlehčí práci lékárníci, které se budou moci plně věnovat své práci. Rovněž se budou eliminovat fronty před tárou. Rozsah práce brigádníka bude ve smlouvě stanoven na 16 hodin týdně, tak aby odměna nepřesáhla 10 000 Kč. Ve skutečnosti bude brigádník v lékárně pracovat podle potřeby zaměstnavatele a objemu práce. Finální výše ohodnocení se bude odvíjet od skutečně odpracovaných hodin. Vyšší počet hodin bude podle potřeby rozdělen ve smlouvě, tak aby finální odměna nepřesáhla 10 000 Kč. Zaměstnavatel není povinen z této odměny odvést sociální a zdravotní pojištění. Rovněž se ho nebude týkat povinnost proplácet dovolené, odstupné ani cestovní náklady.

U tohoto typu smlouvy mohou nastat dvě varianty, v případě, že se zaměstnanec rozhodne podepsat Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti (dále jen Prohlášení). První varianta, nastane v případě, že poplatník nepodepíše Prohlášení, pak je mu z odměny stržena 15% srážková daň bez možnosti

uplatnění slev a odpočtů. V opačném případě, kdy Prohlášení podepíše, mu zaměstnavatel sráží již tzv. zálohovou daň, ze které si může odečíst základní slevu na poplatníka (Prohlášení je možné podepsat pouze u jednoho zaměstnavatele) a uplatnit také nezdanitelné části základu daně podle § 15 ZODP. Nutno dodat, že v obou případech zaměstnanec ze své odměny neodvádí sociální ani zdravotní pojištění. Je pro něj tento typ smluvního ujednání rovněž výhodný. V následující tabulce je uveden propočet měsíčních nákladů na tohoto brigádníka.

Tabulka 15 Propočet měsíčních nákladů na brigádníka v Kč

Náklady na jednoho brigádníka v Kč	
Počet hodin týdně (hod)	16
Hodinová sazba (Kč)	150
Celkové náklady (Kč)	$16 \times 4 \times 150 = 9\,600$ Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V případě přijetí dalšího farmaceuta bude nutné vypsát výběrové řízení na tuto pozici. Při výběru bude hrát roli v první řadě adekvátní vzdělání a zkušenosti (v rámci vysokoškolské praxe). Měsíční výše hrubé mzdy bude stanovena na 35 000 Kč. V následující tabulce je uveden propočet mzdových nákladů, které společnosti vzniknou po přijetí tohoto pracovníka.

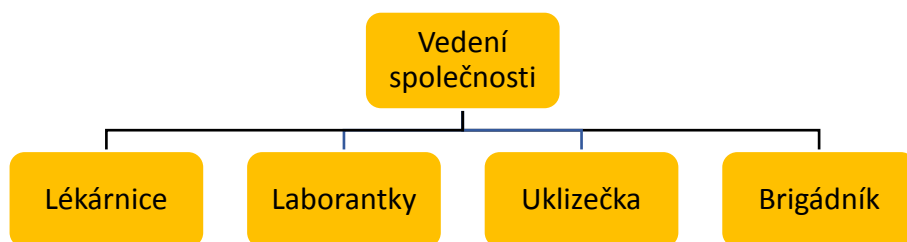
Tabulka 16 Měsíční mzdové náklady na farmaceuta v Kč

Mzdové náklady na farmaceuta v Kč	
Hrubá mzda (v Kč)	35 000
Sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem 25 % z HM	8 750
Zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem 9 % z HM	3 150
Celkové náklady na zaměstnance	$35\,000 + 8\,750 + 3\,150 = 46\,900$ Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Přijetím nového zaměstnance vzniknou firmě mzdové náklady v celkové výši 46 900 Kč. Kromě měsíční hrubé mzdy 35 000 Kč bude muset lékárna odvést na pojistném na sociálním zabezpečení 8 750 Kč. Na pojistném na zdravotní pojištění pak částku v hodnotě 3 150 Kč. Celkové měsíční náklady zaměstnavatele na tohoto zaměstnance nejsou zanedbatelné. Aby se lékárně přijetí nové posily do týmu vyplatilo, měl by nový

pracovník firmě vydělat více než zmíněných 46 900 Kč. Potenciálního zaměstnance lze získat také z řad studentů posledních ročníků Farmaceutické fakulty v Brně. Těmto studentům může být nabídnuto absolvování povinné lékařské praxe v průběhu jejich studia v provozovně Lékárny s. r. o. Jednalo by se o placenou praxi s hodinovou taxou 100 Kč/hod. V případě zájmu studenta by bylo možné nastoupit po ukončení studia do lékárny na hlavní pracovní poměr. Co se týče dojezdové dostupnosti z Brna do místa, kde se nachází provozovna lékárny, tak ta je díky dálnici příznivá. V opačném případě se ve městě nachází dostatek nájemních bytů, jejichž ceny jsou přijatelnější než ceny bytů v Brně. Počet zaměstnanců se po přijetí nových zaměstnanců zvýší ze stávajících 5 na 7 pracovníků. Nové organizační schéma je zobrazeno níže.



Obrázek 6 Nová organizační struktura Lékárny s. r. o.

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle interních informací firmy)

3.4 Rozšíření sortimentu a služeb

Lékárna s. r. o. v porovnání s velkými lékárenskými řetězci nemůže konkurovat zejména v následujících 3 bodech, a to je cena, dostupnost některých léků a rozsah poradenství. Poslední návrh bude proto cílit na zvýšení obrátu lékárny prostřednictvím rozšíření sortimentu a služeb lékárny. Přesná čísla růstu tržeb nebudou prokalkulována, neboť rozšíření sortimentu a služeb bude v prvním roce probíhat na základě

monitorování poptávky po jednotlivých produktech. Náklady na rozšíření prodejního sortimentu budou v prvním roce téměř nulové.

Lékárna s. r. o. by se měla v první řadě zaměřit na stávající zákaznické skupiny, které identifikuje a roztřídí podle vydaných receptů ve své počítačové databázi a pro jednotlivé zákaznické segmenty zařadí doplňkový sortiment zboží. Ten bude pokrývat krajská specifika a s nimi spojené zdravotní problémy vyskytující se v tomto regionu napříč věkovými kategoriemi zjištěných dle ze statistik ČSÚ. Rozšíření sortimentu a služeb bude probíhat podle katalogu na objednávku. Katalogy budou zaměřeny jednak na přírodní sortiment a zdravotnické pomůcky, které budou reflektovat nejčastěji se vyskytující nemoci. Na druhé straně bude pokrývat sezónní záležitosti (chřipkové epidemie, nachlazení, prevence proti klíšťatům, bodnutí hmyzu, sluneční spáleniny, ekzémy apod.) a také přírodní produkty a doplňky stravy. Dle statistik se obyvatelé Vysočiny nejčastěji potýkají s diabetem, srdečními chorobami nebo očními chorobami (zelený a šedý zákal). Pro tyto zákaznické skupiny navrhuji doplnit následující prodejní segment:

➤ *Diabetici*

Diabetes mellitus je celoživotní onemocnění projevující se zvýšenou hladinou glukózy v krvi.²⁷ Podle dat Národního registru žije v ČR statisticky 9 402 diabetiků na každých 100 000 obyvatel. Kraj Vysočina je 4. v pořadí s nejvyšší četností tohoto onemocnění – 9 951. Nejvíce diabetiků se nachází v Královéhradeckém kraji – 10 076, Moravskoslezském kraji – 10 042 a dále pak v Ústeckém kraji – 10 008 obyvatel.²⁸ Lidem s onemocněním diabetu typu I a část diabetiků typu II je podáván inzulin, který mohou v některých lékárnách zakoupit bez doplatku, v jiných s určitým doplatkem. Mimo to je pro řadu těchto pacientů potřebná také speciální diabetická obuv. Proto navrhuji Lékárně s. r. o. zařadit do svého sortimentu speciální obuv pro tuto skupinu zákazníků, která by byla objednána prostřednictvím katalogu na individuální přání zákazníka. Samozřejmostí je možnost osobního vyzkoušení obuvi a případná výměna za vyhovující (špatná velikost, nepohodlí apod.) Zájemce by vyplnil závaznou objednávku

²⁷MTE - Prodej zdravotnické techniky pro diabetiky: Co je diabetes [online]. 2017 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.mte.cz/o-mte/o-spolecnosti-mte>

²⁸Diastyl.cz. Diastyl.cz: Ve kterém kraji se objevuje diabetes nejčastěji? [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.diastyl.cz/v-kterem-kraji-se-objevuje-diabetes-nejcasteji/>

a zaplatil zálohu ve výši 15 % z ceny výrobku. U této skupiny pacientů je rovněž důležitá zvýšená péče u zuby (sortiment péče o ústní dutinu založený na přírodní bázi).

➤ **Onemocnění oběhové soustavy**

Onemocnění oběhové soustavy jsou na Vysočině podle Českého statistického úřadu nejčastější příčinou úmrtí.²⁹ Kromě standardních léků, které řeší tyto potíže, navrhuji zaměřit se na prevenci v této oblasti. Do prodejního artiklu bych zařadila lékařské tlakoměry a tonometry (měřící tlak tzv. nepřímou metodou), které poskytují základní obraz o stavu pacienta a jsou schopny upozornit na prvotní potíže, kterou mohou signalizovat vznik onemocnění. Z tlakoměrů bych doporučila následující:

- Tlakoměr s EKG;
- Tlakoměr Duo Control;
- Tlakoměr pažní.

Z tonometrů bych doporučila tyto:

- Tonometr bezrtuťový;
- Tonometr stolní ručkový.

➤ **Oční choroby**

Oční choroby (šedý a zelený zákal) představují poslední nejvíce zastoupenou skupinu pacientů, která se na Vysočině nachází. Zároveň lze podle zdravotníků pozorovat rostoucí trend těchto onemocnění, který se odráží v počtu provedených operací ve zdravotnických zařízeních. Příčinou rostoucího trendu je zvyšující se věk obyvatelstva. U 80 % procent pacientů je vznik onemocnění otázkou stáří.³⁰ V této oblasti je důležitá rovněž prevence, která spočívá v konzumaci stravy bohatou na antioxidanty či v doplňcích stravy. Jejich antioxidační účinek tkví v ochraně buněk před poškozením a také posílením imunity. Mezi tyto látky patří:

Vitamin A, C, E, selen, zinek;

²⁹Český statistický úřad: Příčiny úmrtí v kraji Vysočina. *Český statistický úřad: Příčiny úmrtí v Kraji Vysočina* [online]. 2017 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/priciny-umrti-v-kraji-vysocina>

³⁰DUDÁŠOVÁ, Zuzana. Mladá Fronta Dnes: Operací očí přibývá: Lidé mají nejčastěji šedý zákal. *Mladá Fronta Dnes* [online]. 2015, 26. 2. 2015, , B4 [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://www.nem-tr.cz/data/editor/2535.pdf>

- Betakaroten;
- Riboflavin;
- Thiamin;
- Niacin.³¹

Výše uvedené doplňky stravy by mohly být zákazníkům poskytovány v rámci vánočních dárkových balíčků nebo dárkových balíčků na individuální objednávku zákazníka kdykoliv v průběhu roku.

3.4.1 Sortiment vycházející z krajových specifik

Do doplňkového sortimentu bych dále zařadila výrobky, které vycházejí z krajových specifik. Pro Vysočinu jsou charakteristické následující skutečnosti a sice, že se jedná o kraj, kde je silná tradice průmyslové výroby (zejména energetický průmysl, plastikářství a potravinářství). Dále je pro tento kraj typický chov skotu. Region rovněž představuje atraktivní turistickou destinaci bohatou na kulturní památky a sportovní vyžití. S tím je spojeno také určité procento úrazů (nabídka *leukoplastů, ortéz a obinadel*). Pro turisty s diabetem lze nabídnout také speciální *ponožky pro diabetiky* s antibakteriální úpravou nebo ponožky se systémem masáží chodidla. Pro zákazníky, kteří trpí problémy s křečovými žilami pak zařadit do prodejního sortimentu také *kompresivní punčochy*.

3.4.2 Přírodní produkty

Ve větších městech kromě klasických lékáren našly své místo tzv. bylinné nebo přírodní lékárny, které nabízejí široký sortiment produktů zahrnující přírodní kosmetiku, čaje, tinktury, doplňky stravy včetně poradenství. Existence takových lékáren značí rostoucí zájem obyvatel po těchto produktech. Město, ve kterém sídlí Lékárna s. r. o. se svými zhruba 51 000 obyvateli nepředstavuje velký trh, nicméně bych navrhla vedle klasických léků zařadit do doplňkového prodejního sortimentu také přírodní produkty, a to zejména čaje, tinktury, konopné produkty, přírodní kosmetiku, zelené potraviny a vitamíny a doplňky stravy a bylinky. Opět bych se zaměřila na pokrytí základních zákaznických skupin. Tento sortiment by byl prodáván v samostatném regálu s takovým označením (například Zdraví a krása z přírody), aby si zákazník při vstupu do lékárny

³¹Léčárnické kapky: Šedý zákal (Katarakta) [online]. 2017 [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <http://www.lekarnickekapky.cz/aktuality/sedy-zakal-katarakta.html>

této nabídky všiml. Z přírodních produktů navrhuji rozšířit sortiment pro zákaznické skupiny (zákazníci s diabetem, nemocemi oběhové soustavy a s očními chorobami) o tyto produkty:

Diabetes

- Anticukr – tinktura ze směsi pupenů (Serafin)
- Astomin Diochi

Oběhová soustava

- Hypertonik – tinktura z pupenů rostlin (Serafin)
- Venisfér Diochi

Oči

- Borůvka – tinktura z pupenů rostlin (Serafin)
- Vista Clear Diochi

Čaje

- Sypaný čaj Ostrý zrak (Serafin)
- Sypaný čaj z květů Achyrocline satureioides
- Venaregen
- Artroregen

Další rozšíření sortimentu vidím především v rostlinné kosmetice, zelených potravinách a ve vitamínech a doplňcích stravy.

Péče o problematickou pleť

- Aknea mycí pěna;
- Aknea ošetřující voda;
- Aknea ošetřující krém,

Produkty z konopí

- Balcann konopná mast;
- Robátko mycí pěna;
- Šampon Capillus;

- Natura pleťová voda;
- Cannadent ošetrující zubní pasta.

Zelené potraviny

- Zelený ječmen;
- Spirulina Taiwan;
- Chlorella.

Vitamíny a doplňky

- Multivitamíny s minerály a enzymy;
- Yucca;
- Reavita;

Výživa pro děti

Následující produkty představují kojeneckou výživu založenou na přírodní bázi bez laktózy, přidaných zahušťovadel a v bio kvalitě, které jsou určeny k přímé konzumaci a vhodné zejména k zajištění stravy dítěte v případě cestování.

- Bio kapsička 100 % hruška;
- Bio kapsička 100 % jablko, karotka, banán;
- Bio kapsička brokolice s bramborami;
- Bio kapsička brambory, hrášek, cuketa;
- Příkrm broskev, banán, cereálie;
- Příkrm hruška, jablko;
- Příkrm špenát, rýže.

Služby

Výše uvedený doplňkový sortiment (mimo kojeneckou výživu) navrhuji doplnit o nabídku tvorby dárkových balíčků na objednávku prostřednictvím objednávkového formuláře, který bude k dispozici na webových stránkách lékárny. Produkty si bude moci zákazník vybrat dle svého individuálního přání z katalogu, který bude k dispozici v lékárně. Náklady na zavedení této služby budou zanedbatelné. Cena dárkového balíčku se bude odvíjet od sumy vybraných produktů. K finální ceně bude připočítáno balné ve výši 30 Kč (dárková taška) nebo 15 Kč (celofánový sáček + zdobení). Zvýšená

poptávka po této službě je očekávána zejména v období okolo Vánoc. Na tuto práci by byl přijat brigádník na dohodu o provedení práce, který může přijímat závazné objednávky a ve volném čase balíčky připravovat. Zákazníkovi bude sdělena cena dárkového balíčku, který ji následně potvrdí prostřednictvím objednávkového formuláře umístěného na webu lékárny. Následně mu bude vygenerována automatická zpráva, kdy si jej bude moci vyzvednout a již pouze uhradit (bez čekání). V průběhu celého prvního roku zavedení této služby bude analyzována poptávka po jednotlivých produktech doplňkového sortimentu. To bude mít na starost jedna z lékární. Na základě těchto vyhodnocených dat se bude doplňkový sortiment objednávat. Další službu stejného charakteru bude představovat tvorba balíčků na dovolenou se sortimentem, který je na cesty tohoto typu nezbytný.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo na základě vhodně zvolených metod provést analýzu Lékárny s. r. o. Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz (SLEPTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, model „7S, Kralickův Quick test a SWOT analýzy) a s přihlédnutím ke specifikům lékárny i oboru její činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu. Společnost Lékárna s. r. o. působí na lékárenském trhu již od roku 1995. Oborové prostředí, v němž se firma pohybuje, je z podnikatelského hlediska velmi obtížné. Pro lékárenský trh v České republice je typická velká konkurence, která je dána chybějící regulací počtu jednotlivých provozoven. Výsledkem pak je nerovnoměrné rozmístění lékáren a chybějící péče zejména v odlehlých vesnicích. Dalším problémem tohoto oboru je zpoždování plateb a špatná komunikace ze strany Zdravotních pojišťoven a časté změny názvů léků, které jsou pro zákazníka matoucí. Jelikož provozovnu Lékárny s. r. o. i samotné majitele osobně znám, rozhodla jsem se pro svoji diplomovou práci vybrat právě jejich společnost a prostřednictvím výše uvedených analýz odhalit současný stav v jejich firmě. Nyní přejdu k samotným analýzám, které byly provedeny s těmito závěry.

SLEPTE analýza hodnotila faktory, které Lékárnu s. r. o. ovlivňují z vnější. Faktory, které působí na firmu kladně, jsou zejména sociální faktory a to obecné stárnutí obyvatelstva, vzdělanost v oboru a krajová specifika. Z ekonomických faktorů to pak je příznivá ekonomická situace doprovázená rostoucím trhem. Mezi faktory, působící negativně byly jednoznačně zařazeny vlivy legislativy, politická rozhodnutí a ekologické faktory.

Dále byla provedena analýza oborového prostředí a to prostřednictvím Porterova modelu s následujícími zjištěními. Lékárenský trh jak již bylo zmíněno, je trhem vysoce konkurenčním, což působí jednoznačně negativně na ziskovost. Dalšími ohrožujícími faktory jsou nízká vyjednávací síla vůči dodavatelům a možná hrozba příklonu pacientu k přírodní léčbě. Mezi faktory, jež působí na společnost pozitivně lze zařadit malou vyjednávací sílu odběratelů, tedy konečných zákazníků, v jejichž moci není ovlivnit

konečnou cenu léku a dále minimální hrozbu vstupu nových konkurentů, která vychází z již přesyceného trhu lékáren v ČR.

Následující 2 analýzy monitorovaly vnitřní prostředí firmy. Jednalo se o analýzu McKinseyho modelu „7S“ a Kralickův Quick test. Závěr první z uvedené analýzy je jednoznačný. Za faktory působící pozitivně lze bezesporu označit vysoce kvalifikovanou pracovní sílu, dále pak tradici na trhu a jasnou organizační strukturu. Možným faktorem negativně ovlivňujícím výši tržeb byla vyhodnocena nedostatečná marketingová propagace firmy. Finanční analýza v tomto případě nebyla provedena, jelikož pro ni nebyly poskytnuty podklady ze strany majitelů lékárny. Tyto informace rovněž nebyly k dispozici ani na veřejném portálu Justice. cz ve Sbírce listin. Z tohoto důvodu byl proveden pouze Kralickův Quick test, jehož účelem bylo odkrytí silných a slabých stránek oborového prostředí. Pro tyto účely byly vybrány 3 lékárny srovnatelné velikosti a lokality, na které byl Quick test aplikován. Typická pro obor je finanční stabilita, kterou vykazovaly všechny lékárny. Dále pak slabší výnosová situace, jenž je dána regulací obchodní marže lékáren. Celkový výsledek pak spadl do šedé zóny. Na závěr těchto analýz byla provedena SWOT analýza, ze které byla zjištěna stávající strategie Lékárna s. r. o. Ta byla identifikována jako udržovací, která je založena na eliminaci slabých stránek pomocí silných stránek firmy. Tuto strategii jsem však s ohledem na hrozby, které není společnost schopna ovlivnit, vyhodnotila jako riskantní. Z toho důvodu a s ohledem na rostoucí trh ji navrhuji strategii ofenzivní. Cílem této strategie bude zvýšení tržeb lékárny.

Na podporu této strategie podávám následující návrhy a doporučení. První návrh se zabývá zefektivnění organizace práce ve smyslu rozšíření otevírací doby formou příslužbové lékárny. Další návrh se snaží eliminovat jednu ze slabých stránek podniku a tou je špatná propagace. Z tohoto důvodu navrhuji Lékárně s. r. o. založit webové stránky. Další doporučení spočívá v rozšíření personálu o 2 další zaměstnance, kteří vytvoří širší personální základnu pro poslední návrh, kterým je rozšíření sortimentu a služeb. Rozšíření sortimentu a služeb lékárny půjde cestou přírodních produktů (klasická medicína versus přírodní produkty). Tento návrh má podobu neprokalkulovaných tržeb, neboť bude v prvním roce probíhat na základě průzkumu spotřebitelské poptávky po jednotlivých produktech. Podporu tomuto návrhu budou

tvořit výše zmíněné webové stránky. Věřím, že cíl této diplomové práce se mi podařilo naplnit.

Seznam použitých zdrojů

- [1] GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Praha: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [2] JELÍNKOVÁ, Ilona. *Klinická propedeutika pro střední zdravotnické školy*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5093-4.
- [3] KÍRALOVÁ, Alžbeta. *Marketing hotelových služeb*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-05-1.
- [4] KOVÁŘ, František a Hana KRCHOVÁ. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-29-5.
- [5] KRALICEK, Peter. *Základy finančního hospodaření: Balance : Účet zisků a ztrát : Cash-flow : Základy kalkulace : Finanční plánování : Systémy včasného varování*. Praha: Linde, 1993. ISBN 80-85647-11-7.
- [6] LEBENHART, Tomáš. *Svlékl jsem si bílý plášť*. 3. vydání. Plzeň: Grafia, 2017. ISBN 978-80-87046-95-1.
- [7] PORTER, Michael E. *Competitive Strategy (Orig.): Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Free Press, 1980.
- [8] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktual. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [9] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přep. a rozš. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [10] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktual. rozš. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

Internetové zdroje

- [11] ANDĚL, Tomáš. *Nakládání s léky, minimalizace rizika* [online]. 2011, 59 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <file:///C:/Users/Hp/Downloads/203andelnakladanisleky.pdf>
- [12] AISLP: Informační systém léčivých přípravků. *AISLP: Informační systém léčivých přípravků* [online]. 2019, 2019 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.aislp.cz/>

- [13] Apatykář: V připomínkovém řízení úhradová vyhláška. In: Apatykář: V připomínkovém řízení úhradová vyhláška. *Apatykář: V připomínkovém řízení úhradová vyhláška. In: Apatykář: V připomínkovém řízení úhradová vyhláška* [online]. 2018, 2018 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.apatykar.info/kratke-zpravy-15213/>
- [14] *Czech Inevest: Definice malého a středního podnikatele* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>
- [15] *CEVRO: Čtrnáctideník* [online]. Liberálně konzervativní akademie, 2009 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <http://www.cevro.cz/cs/241536-ctrnactidenik>
- [16] *Český statistický úřad: Měsíčník ČSÚ 5/2018* [online]. 2018 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/archiv_publicaci
- [17] *Český statistický úřad: Statistická ročenka Kraje Vysočina - 2018* [online]. 2018 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-kraje-vysocina-2018>
- [18] *Český statistický úřad: Vysoké školy* [online]. 2018 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/cizinci/vysoke-skoly>
- [19] *Český statistický úřad: Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice - za rok 2017* [online]. 2018 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pracovni-neschopnost-pro-nemoc-a-uraz-v-ceske-republice-za-rok-2017>
- [20] [20] *Český statistický úřad: Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Kraje Vysočina* [online]. 2017 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xj/zakladni_tendence_demografickeho_socialniho_a_ekonomickeho_v_yvoje_kraje_vysocina
- [21] *Česká lékárnická komora: Česká lékárnická komora: Provozování lékárny není primárně o obchodní činnosti, ale je o zajišťování zdravotní péče, která musí být pacientům poskytována rovnoměrně po celém území ČR* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.lekarnici.cz/Media/Tiskove-zpravy/Ceska-lekarnicka-komora-Provozovani-lekarny-neni.aspx>
- [22] *Český statistický úřad: Příčiny úmrtí v Kraji Vysočina* [online]. 2017 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/priciny-umrti-v-kraji-vysocina>

- [23] Český statistický úřad: HDP, národní účty [online]. 2019, 2019 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty
- [24] Diastyl.cz. Diastyl.cz: Ve kterém kraji se objevuje diabetes nejčastěji? [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.diastyl.cz/v-kterem-kraji-se-objevuje-diabetes-nejcasteji/>
- [25] DUDÁŠOVÁ, Zuzana. Mladá Fronta Dnes: Operací očí přibývá: Lidé mají nejčastěji šedý zákal. *Mladá Fronta Dnes* [online]. 2015, 26. 2. 2015, B4 [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://www.nem-tr.cz/data/editor/2535.pdf>
- [26] Elektronická evidence tržeb od A do Z: Zaevidujte jen doplatek. Úředníci sepsali, jak na EET v lékárnách [online]. 2017 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://eet.money.cz/blog/zaevidujte-jen-doplatek-urednici-sepsali-jak-na-eet-v-lekarnach>
- [27] Eet. money.cz: Zaevidujte jen doplatek. Úředníci sepsali, jak na EET v lékárnách. *Eet. money.cz: Zaevidujte jen doplatek. Úředníci sepsali, jak na EET v lékárnách* [online]. Solitea Česká republika, 2017, 2017 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <http://eet.money.cz/blog/zaevidujte-jen-doplatek-urednici-sepsali-jak-na-eet-v-lekarnach>
- [28] Justice.cz: Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. Ministerstvo spravedlnosti, 2015 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?nazev=](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?nazev=)
- [29] JANEČKOVÁ, Ivana. *Strategická analýza podmínek založení a fungování lékárny v ČR* [online]. Ivančice, 2008 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: https://vskp.vse.cz/5643_strategicka_analyza_podminek_zalozeni_a_fungovani_lekarny_v_cr. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Ing. Ondřej Lešetický.
- [30] Kurzy.cz: Nové firmy 2018: letos vzniká výrazně méně firem nežli loni [online]. 2019 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/452995-nove-firmy-2018-letos-vznika-vyrazne-mene-firem-nezli-loni/>
- [31] Lekis: Hodnota signálního výkonu za výdej na recept se pro rok 2018 nemění. *Lekis: Hodnota signálního výkonu za výdej na recept se pro rok 2018 nemění* [online]. 2017, 2017 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.lekis.cz/novinky/hodnota-siv-se-od-1-1-2017-meni-13-kc>
- [32] Lékárna Farmako: Otevírací doba. *Lékárna Farmako: Otevírací doba* [online]. 2019 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.lekarnafarmako.cz/oteviraci-doba/>

- [33] *Lékárnické kapky: Šedý zákal (Katarakta)* [online]. Praha, 2017 [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <http://www.lekarnickekapky.cz/aktuality/sedy-zakal-katarakta.html>
- [34] *Ministerstvo financí: Makroekonomická predikce - červenec 2018* [online]. 2018 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-cervenec-2018-32565>
- [35] *Medico: Informační systém pro lékárny. Medico: Informační systém pro lékárny* [online]. 2010, 2010 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.fillmedico.cz/>
- [36] *Ministerstvo financí ČR: Makroekonomická predikce - leden 2019* [online]. [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/makroekonomicka-predikce-leden-2019-34169>
- [37] *MTE - Prodej zdravotnické techniky pro diabetiky: Co je diabetes* [online]. 2017 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.mte.cz/o-mte/o-spolecnosti-mte>
- [38] *Mapa České republiky: Mapa krajů ČR. Mapa České republiky: Mapa krajů ČR* [online]. 2018, 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://www.mapaceskerepubliky.cz/mapa-kraju>
- [39] *Obecné nařízení o ochraně osobních údajů: Co je GDPR a jak bude aplikováno v Česku* [online]. 2018 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/co-je-gdpr/>
- [40] *O lécích: Z čeho se skládá prodejní cena léku?* [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <http://www.olecich.cz/encyklopedie/z-ceho-se-sklada-cena-leku>
- [41] *O lécích: Jaká je obchodní přírážka lékáren a distributorů?* [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <http://www.olecich.cz/encyklopedie/jaka-je-obchodni-prirazka-lekaren-a-distributoru>
- [42] *Parlamentní listy.cz: Český statistický úřad: Nejvíc dětí se narodilo ženám ve věku 30 let* [online]. 2018 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/Cesky-statisticky-urad-Nejvic-deti-se-narodilo-zenam-ve-veku-30-let-550964>
- [43] *PORTER, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* [online]. New York: Free Press, 1998 [cit. 2019-05-04]. ISBN 0-684-84148-7. Dostupné z: <https://uloz.to/hledej?q=competitive+strategy+porter+1998>

- [44] SÚKL: Mapa lékáren. *SÚKL: Mapa lékáren* [online]. Praha, 2010 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/modules/pharmacymap/>
- [45] *Státní ústav pro kontrolu léčiv: Právní předpisy ES týkající se léčiv* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/sukl/legislativa-ceske-republiky-1>
- [46] *Státní ústav pro kontrolu léčiv: DIS-15 verze 3* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/leciva/dis-15-verze-3>
- [47] *Tom Peters Blog: A Brief History of the 7-S ("McKinsey 7-S") Model* [online]. New Zeland, 2011 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://tompeters.com/2011/03/a-brief-history-of-the-7-s-mckinsey-7-s-model/>
- [48] *Zákony pro lidi.cz: Lékárny, léčiva* [online]. AION CS, 2019 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/obor/lekarnya-leciva>
- [49] *Zdravotnictví a medicína: Za necelý rok budou muset lékárny ověřovat každou krabičku léku* [online]. 2018 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://zdravi.euro.cz/denni-zpravy/z-domova/za-necely-rok-budou-muset-lekarny-overovat-kazdou-krabicku-leku-486356>
- [50] *Zdravotnictví a medicína: VZP zhodnotila dopad zrušení regulačních poplatků. Zdravotnictví a medicína: VZP zhodnotila dopad zrušení regulačních poplatků* [online]. 2015, 2015 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://zdravi.euro.cz/denni-zpravy/z-domova/vzp-zhodnotila-dopad-zruseni-regulacnich-poplatku-480308>
- [51] *Zdravoteka: Přírodní lékárna* [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <http://www.zdravoteka.cz/>

Legislativní prameny

Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1 SLEPTE analýza	12
Obrázek 2 Porterův model 5 konkurenčních sil.....	15
Obrázek 3 McKinseyho model 7 S	20
Obrázek 4 Rozložení distributorů v rámci ČR podle skladu	33
Obrázek 5 Organizační struktura Lékárny s. r. o.	59
Obrázek 6 Nová organizační struktura Lékárny s. r. o.	73

Seznam použitých tabulek

Tabulka 1 Bodová stupnice Kralickova Quick testu	25
Tabulka 2 Matice SWOT	28
Tabulka 3 Kritéria velikosti podniku podle EU	30
Tabulka 4 Ukazatele věkového složení 2007-2017 (k 31.12.)	35
Tabulka 5 Počet obyvatel v seniorském věku v období let 1987-2017 v tis (k 31.12.)..	36
Tabulka 6 Závěry SLEPTE analýzy	53
Tabulka 7 Srovnání nejbližší konkurence.....	54
Tabulka 8 Maximální obchodní přírážka u léčivých přípravků dle systému degresivní marže.....	55
Tabulka 9 Závěry Porterova modelu	58
Tabulka 10 Závěry z analýzy "7S"	63
Tabulka 11 Výpočet provozního cash-flow	64
Tabulka 12 Data pro výpočet Kralickova Quick testu.....	64
Tabulka 13 Výsledné hodnoty Kralickova Quick testu	65
Tabulka 14 Celkové roční náklady na zřízení webu v Kč	70
Tabulka 15 Propočet měsíčních nákladů na brigádníka v Kč.....	72
Tabulka 16 Měsíční mzdové náklady na farmaceuta v Kč	72

Seznam použitých grafů

Graf 1 Poprvé zapsaní studenti v akademickém roce 2015/16.....	37
Graf 2 Absolventi v akademickém roce 2015/16.....	38
Graf 3 Vývoj míry inflace v období let 2013-18 v %.....	49

Seznam použitých rovnic

Rovnice 1 Koeficient samofinancování	24
Rovnice 2 Doba splácení dluhu	24
Rovnice 3 Rentabilita celkového kapitálu	25
Rovnice 4 Cash - flow v % podnikového výkonu	25

Seznam zkratek

AISLP – informační systém léčivých přípravků

CRM systém – Customer Relationship Management (řízení vztahů se zákazníky)

ČR – Česká republika

ČSÚ - Český statistický úřad

DPH – daň z přidané hodnoty

DPP – dohoda o provedení práce

EU – Evropská unie

EET – elektronická evidence tržeb

HDP – hrubý domácí produkt

OOVL – odloučené pracoviště výdeje léčiv

SÚKL – Státní ústav pro kontrolu léčiv

SŽS – střední zdravotnická škola

VOŠŽ – vyšší odborná škola zdravotnická

ZODP – Zákon o dani z příjmů

